

FONDAZIONE BRUNO KESSLER  
Servizio Risorse Umane

PIANO PROGRAMMA PER IL PERSONALE<sup>1</sup>  
2016 – 2018

---

<sup>1</sup> Il presente Piano programma del personale - nelle implementazioni determinate dalla dinamica del confronto istituzionale e tecnico con la Provincia autonoma di Trento in ordine alle dimensioni economiche e finanziarie dell'Accordo di Programma - è stato validato dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione nelle sedute di data: 14 dicembre 2015, 12 febbraio 2016, 1 aprile 2016 e, infine, 15 luglio 2016.

Il Piano programma si articola in due parti; una prima parte descrittiva declinata in 4 punti (1. Quadro di riferimento; 2. Criticità; 3. Nuovo modello di gestione; 4. Obiettivi, strategie, azioni) ed una seconda parte, di appendice, che integra la prima con dati ed informazioni di dettaglio.

## Introduzione

Nella transizione da un modello economico e sociale a forte trazione europea ed occidentale ad un modello multipolare e dai molteplici paradigmi antropologici e di sviluppo anche le dimensioni della ricerca scientifica e dell'innovazione risultano fortemente modificate rispetto alla loro configurazione tradizionale.

Le principali trasformazioni hanno a che fare: con il moltiplicarsi degli attori e dei portatori di interesse connessi alla filiera della conoscenza; con la crescita del numero di domini sottoposti ad investigazione e ricerca applicata; con l'avanzare della frontiera tecnologica nelle dimensioni dell'infinitamente grande e dell'infinitamente piccolo.

Siffatte trasformazioni, quando non si riflettono sullo stesso statuto ontologico dell'attività scientifica, hanno impatti rilevanti sui modelli organizzativi ed operativi di quest'ultima, sulle infrastrutture ad essa dedicate e, non da ultimo, sullo status professionale del personale da cui la filiera della ricerca e dell'innovazione dipende.

Il sistema provinciale della ricerca, e quindi la stessa Fondazione, in quanto "parte" di un sistema nazionale e sovranazionale risultano pienamente coinvolti nelle suddette trasformazioni.

Trasformazioni che -- impattando, per l'appunto, su infrastrutture, modelli organizzativi e sulle stesse condizioni lavorative di quanti si occupano di conoscenza ed innovazione - innescano ineludibili processi di adattamento e reazione.

Nel ciclo di reazioni e adattamenti tipico delle grandi transizioni, le organizzazioni scientifiche ed il capitale umano che esse esprimono sono insieme oggetto e soggetto del cambiamento fino a diventarne elemento determinante.

Anche la Fondazione Bruno Kessler investe e crede in questa "determinante"; ciò per interpretare al meglio la propria missione e per assicurare il necessario contributo di innovazione ad una comunità locale e nazionale alle prese con una lunga e delicata fase economico e sociale.

Dell'attenzione al proprio capitale umano il Piano programma per il personale della Fondazione rappresenta nel contempo una lettura ed uno strumento di gestione.

Letture che va considerata necessariamente aperte a continui contributi ed integrazioni da parte degli stessi protagonisti della ricerca, dei portatori di interesse, degli attori sociali e strumento di gestione da tenersi costantemente monitorato e valutato.

## 1. Quadro di riferimento

Le politiche del personale supportano ed assecondano la gestione strategica della Fondazione assicurando ed allineando ad essa il necessario capitale intellettuale: umano, organizzativo e relazionale.

In tale prospettiva, le politiche del personale vanno inserite ed interpretate nel più ampio contesto della programmazione provinciale in materia di ricerca ed innovazione<sup>2</sup> che, a sua volta, si inserisce nelle coordinate del programma nazionale della ricerca e di Horizon 2020.

Il programma pluriennale della ricerca della Provincia autonoma di Trento - assumendo il dato della trasformazione dei paradigmi su cui l'attività di ricerca scientifica e tecnologica veniva tradizionalmente organizzata - sollecita una transizione all'insegna del cambiamento.

Nell'ottica delle politiche del personale, le coordinate lungo le quali la Fondazione è chiamata a interpretare tale cambiamento muovono verso:

- una maggior integrazione con i principali attori del sistema della ricerca e dell'innovazione;
- una maggior interconnessione con il mondo produttivo locale;
- un più forte investimento sul *networking* scientifico nazionale ed internazionale;
- una più spiccata attenzione all'innovazione sociale;
- un più stretto raccordo tra ricerca, innovazione e istruzione anche nell'ottica di assicurare al mercato più lavoratori della conoscenza;
- un ricorso sistematico ai sistemi di valutazione ed in particolare alla Valutazione della qualità della ricerca dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca.

## 2. Criticità

La lettura del quadro di riferimento relativo al sistema trentino della ricerca e delle sue determinanti deve confrontarsi con alcuni fattori particolarmente critici rappresentati rispettivamente:

- dal riordino dell'ordinamento costituzionale e finanziario a suo tempo avviato con la riforma del Titolo V della seconda parte della Costituzione e tutt'ora in corso<sup>3</sup>;

---

<sup>2</sup> Programma pluriennale della ricerca per la XV Legislatura approvato con delibera della Giunta provinciale di 20 luglio 2015 n. 1229

<sup>3</sup> Legge costituzionale 18 ottobre 2001 n. 3

- dalla perdurante crisi economica e finanziaria in cui versa il “sistema-paese” e dalla conseguente revisione dei modelli di sviluppo e di *welfare*;
- dalla riforma del diritto del lavoro ed in particolare dal riordino di quelle tipologie contrattuali a cui l’organizzazione dell’attività di ricerca ha fatto spesso ricorso.

Senza entrare nello specifico delle summenzionate aree di criticità, in questa sede ci si limita ad evidenziare la progressiva difficoltà della speciale autonomia trentina – e delle regioni ad autonomia differenziata in genere – a confermare per il futuro sia la propria peculiarità istituzionale rispetto ad un modello di regionalismo sempre più caratterizzato da condizioni di specialità diffusa, sia l’originalità del proprio ordinamento finanziario e delle consistenti dotazioni di risorse da quest’ultimo garantite.

Nell’ottica della Fondazione - e più in generale del sistema trentino della ricerca e dell’innovazione - i risvolti ordinamentali collegati a tale evoluzione si possono cogliere, e non da oggi, nella graduale erosione dello spazio di autonomia organizzativa e finanziaria riconosciute originariamente e nella riduzione dei volumi di finanziamento assicurati principalmente in Accordo di programma.

Con specifico riferimento al dato della crisi economica e finanziaria non si possono sottovalutare gli effetti che da questa discendono in ragione della natura prevalentemente “derivata” della finanza provinciale; natura che – nel progressivo affermarsi del disegno di federalismo fiscale avviato nel 2009<sup>4</sup> - mette sempre più in stretta relazione le dotazioni finanziarie pubbliche alla effettiva capacità economica del contesto provinciale di generare gettiti tributari<sup>5</sup>.

In questo quadro – in cui andranno inevitabilmente ad affermarsi e a consolidarsi politiche di redistribuzione del reddito sempre più attente alle priorità sociali ed economiche – le istituzioni scientifiche e di ricerca dovranno dimostrare il loro effettivo ruolo di volano dello sviluppo e della crescita anche convertendo la loro reputazione in valore economico e sociale tangibile e unanimemente riconosciuto.

Con riferimento, infine, alla recente riforma del lavoro (*Jobs act*) ed al relativo intento di promuovere il ricorso prioritario al lavoro subordinato, si evidenzia una significativa limitazione dell’area in cui sarà ancora possibile avvalersi di quelle forme contrattuali “a

---

<sup>4</sup> Legge delega 5 maggio 2009 n. 42

<sup>5</sup> CONTESTO ECONOMICO FINANZIARIO: appendice pag. 4

progetto” particolarmente congeniali per la disciplina di ricorrenti tipologie di incarichi nell’ambito scientifico<sup>6</sup>.

In tale contesto, molti percorsi formativi e professionali offerti dalla Fondazione sono già in fase di rivisitazione in relazione alle caratteristiche del nuovo ordinamento giuslavoristico ed alle peculiari funzioni assicurate da quest’ultima lungo la filiera dell’alta formazione.

### 3. Nuovo modello di gestione

Considerati gli elementi di forte criticità che si vanno profilando per il futuro, la Fondazione - per interpretare al meglio il contesto della ricerca e gli indirizzi che nell’ambito di tale contesto le sono stati indicati - ha sottoposto a revisione il proprio modello operativo soprattutto con riguardo alla gestione del personale, suo principale “asset” distintivo nonché sua più importante voce di costo<sup>7</sup>.

Dall’efficacia ed efficienza del modello organizzativo ed operativo adottato dipende infatti la messa in sicurezza delle sue dimensioni strategiche: sostenibilità economica e autonomia organizzativa.

Sulla scorta di questi assunti, su iniziativa della Presidenza, la Segreteria generale e la funzione delle Risorse Umane hanno a suo tempo avviato un confronto con i competenti Uffici provinciali inteso a:

- assicurare certezza rispetto al livello di finanziamento minimo in Accordo di programma;
- riconoscere e codificare regole improntate a principi di responsabilità ed autonomia organizzativa e decisionale;
- razionalizzare e semplificare i vincoli amministrativi;
- definire un sistema di regole più snello e maggiormente idoneo a gestire la peculiarità dei tempi e delle esigenze legate al reclutamento, al sistema incentivante e di carriera, alla mobilità inter-istituzionale ed alle missioni finalizzate ad attività di ricerca.

A valle di tale confronto - confronto riflesso nelle statuizioni della direttiva provinciale n. 1633 del 28 settembre 2015 - il modello organizzativo ed operativo adottato dalla Fondazione nell’ambito della gestione del capitale umano risulta configurato secondo le seguenti caratteristiche<sup>8</sup>:

---

<sup>6</sup> ANDAMENTO CONTRATTI DI COLLABORAZIONE: appendice pag. 11

<sup>7</sup> DIMENSIONI CONTRATTUALI ED ECONOMICHE DEL PERSONALE: appendice pag. 3

<sup>8</sup> PROFILI DISTINTIVI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO ED OPERATIVO NELL’AREA DELLE RISORSE UMANE: appendice pag. 2

- autonomia organizzativa e finanziaria nei limiti della sostenibilità economica;
- programmabilità pluriennale delle più importanti dimensioni del personale (reclutamenti, progressioni, sistemi incentivanti e relativi costi);
- introduzione dell'unità "punti organico equivalente"<sup>9</sup> (POE) per implementare la programmazione del personale nelle sue dimensioni strutturali assicurandone la sostenibilità economica nel tempo in relazione all'andamento dell'Accordo di programma e al relativo vincolo, stabilito nella percentuale del 75%, in materia di costi del personale strutturato;
- flessibilità ed autonomia nella gestione del turn-over e della mobilità relativi al personale strutturato;
- assenza di vincoli di destinazione – in conto capitale ovvero per spesa corrente - nell'allocazione dei ricavi sia istituzionali sia commerciali.

#### 4. OBIETTIVI, STRATEGIE, AZIONI

Gli obiettivi strategici<sup>10</sup> connessi al contesto, alle criticità ed alle caratteristiche del nuovo modello operativo possono essere così declinati:

- governare il cambiamento in un contesto di incertezza economica e finanziaria;
- partecipare all'efficientamento della filiera della ricerca e dell'innovazione provinciale;
- gestire il potenziale del capitale umano in una logica di sistema;
- aggiornare ed orientare gli istituti contrattuali nell'area lavoro;
- implementare i sistemi di verifica dei risultati.

Le azioni che derivano da tali obiettivi strategici – che vanno a comporre un insieme organico e puntuale<sup>11</sup> - possono essere così riassunte:

- programma triennale per il reclutamento di posizioni strutturate e per l'adeguamento organizzativo o normativo della pianta organica<sup>12</sup> in relazione all'andamento dell'Accordo di programma e del Bilancio provinciale<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> TABELLA POE: appendice pag. 16

<sup>10</sup> Appendice pag. 5

<sup>11</sup> Appendice pag. 7

<sup>12</sup> PROGRAMMAZIONE 2016 – 2018: appendice pag. 19 e 21

<sup>13</sup> ANDAMENTO ACCORDO DI PROGRAMMA e STIMA MARGINI PER INVESTIMENTI SU COSTO PERSONALE STRUTTURATO IN POE: appendice pag. 17

La programmazione è definita in autonomia dalla Fondazione nel limite del 75% dell'Accordo di programma e secondo il modello "Punto organico equivalente".

Il Piano viene aggiornato annualmente in raccordo con il bilancio di previsione della Fondazione e riguarda un orizzonte di tre anni.

Raccolti i fabbisogni dei domini scientifici presenti in Fondazione ed acquisite le necessarie informazioni da parte della funzione "risorse umane", su iniziativa della Presidenza e della Segreteria Generale il Consiglio di Amministrazione sancisce gli ambiti su cui investire<sup>14</sup>.

La programmazione 2016 – 2018 è stata posticipata rispetto all'approvazione del bilancio di previsione 2016 in considerazione del processo – negoziato dagli organi di indirizzo politico e amministrativo di FBK e PAT nella primavera/estate 2016 - di razionalizzazione delle risorse destinate all'Accordo di programma.

La programmazione tiene conto della riduzione del taglio all'Accordo di programma e di altre economie sopravvenute (turn-over e mobilità inter-istituzionale).

Per decisione del Consiglio di Amministrazione, la programmazione risulta prudenzialmente ponderata indicativamente nei limiti dell'ottanta per cento (80%) della sostenibilità finanziaria e pertanto inferiore ai vincoli previsti dalla direttive provinciali in materia di personale<sup>15</sup>.

La programmazione andrà comunque aggiornata annualmente in ragione della possibilità di minori costi in POE derivanti dalla quota di posizioni assegnabili a personale interno già strutturato<sup>16</sup> (progressioni verticali) ovvero per effetto dell'assegnazione di posizioni stabili a personale interno non strutturato i cui costi ricadano sull'Accordo di programma;

- gestione "economie" del piano di miglioramento 2013 – 2015 nell'ambito del Comparto amministrazione e servizi di supporto<sup>17</sup> (CASSR);

---

<sup>14</sup> FABBISOGNI: appendice pag. 22 e ss.

<sup>15</sup> Appendice pag. 18

<sup>16</sup> Riferimento al punto 7 dell'allegato "Disposizioni in materia di personale delle Fondazioni di ricerca per il triennio 2015 – 2017" alla delibera della Giunta provinciale n. 1633 del 28 settembre 2015 in materia di personale.

<sup>17</sup> MOBILITA' INTER-ISTITUZIONALE CASSR: appendice pag. 8

- programmi di mobilità inter-istituzionale e “fertilizzazione” scientifico-tecnologica nel contesto del sistema provinciale<sup>18</sup>;
- ruoli e sviluppo competenze anche in relazione alle due macro-categorie: ricercatori e innovatori secondo programmazione azioni HR in appendice<sup>19</sup>;
- integrazione filiere istruzione e alta formazione<sup>20</sup>;
- incorporazione Create-Net<sup>21</sup>;
- integrazione funzioni operative e di supporto con Hub innovazione trentino (HIT) e Fondazione Edmund Mach (FEM) secondo programmazione hr in appendice<sup>22</sup>;
- rinnovo contratto collettivo di lavoro delle Fondazioni di ricerca secondo programmazione hr in appendice<sup>23</sup>;
- rinnovo modello di gestione delle collaborazioni nei termini previsti dall’Accordo FBK-OOSS di data 11 dicembre 2015 e successiva intesa decentrata<sup>24</sup>;
- riordino sistema premiale e incentivante secondo programmazione hr in appendice<sup>25</sup>.

In quest’ottica va anche esplicitato il carattere della funzione assicurata dal Servizio Risorse Umane; una funzione che - per quanto rilevante in un contesto organizzativo incentrato sul valore del capitale umano ed intellettuale – deve essere declinata in una logica di “business partner” senza quindi sostituirsi alle responsabilità di quei decisori cui è affidata la cifra strategica delle finalità a cui l’impresa “Fondazione” risulta preordinata: Consiglio di Amministrazione, Comitato Scientifico, Segreteria generale, Management scientifico. Va in questa direzione l’orientamento – anche operativo – teso a ricentrare le future scelte strategiche in materia di personale sulla governance istituzionale della Fondazione massimizzando il carattere di straordinarietà che tali scelte devono avere in una transizione dai tratti complessi come quelli sopra descritti.

L’orientamento in parola, sempre nell’ottica del personale, dovrà ispirare anche la relazione con le responsabilità di linea (Responsabili di Centro e Responsabili di Unità) a cui sarà richiesta una maggior

---

<sup>18</sup> IPOTESI DI SCENARIO: appendice pag. 9

<sup>19</sup> Appendice pag. 14

<sup>20</sup> Appendice pag. 15

<sup>21</sup> Appendice pag. 13

<sup>22</sup> Appendice pag. 15

<sup>23</sup> Appendice pag. 10

<sup>24</sup> Appendice pag. 11

<sup>25</sup> Appendice pag. 12



focalizzazione sulle priorità da cui dipendono reputazione scientifica e autofinanziamento.

Alla validazione delle misure di cui sopra provvederanno la funzione delle risorse umane e del research assessment nei termini e secondo le modalità già in uso per la VQR, per l'autovalutazione e per gli esercizi di assessment richiesti dal Comitato provinciale per la ricerca.

# Fondazione Bruno Kessler

---

## Capitale umano e programmazione 2016 - 2018

Piano programma del personale 2016 – 2018  
(appendice)

# Capitale umano e programmazione

Caratteristiche del nuovo modello di gestione del capitale umano in FBK.  
(delibera PAT 1633/2015)

1

Autonomia organizzativa e finanziaria nei limiti della sostenibilità economica

2

Programmabilità pluriennale dimensioni relative a reclutamenti, progressioni e incentivi

3

Flessibilità ed autonomia nella gestione turn over e mobilità

4

Assenza vincoli destinazione nell'allocazione dei ricavi

La programmazione tiene conto di analisi di contesto ed è supportata da strategie ed azioni conseguenti.

Ad oggi alcune di queste azioni propongono variabili rilevanti rispetto ai vincoli della programmazione che risulta quindi provvisoriamente aperta a più scenari.



# CAPITALE UMANO

dimensioni | contesto | strategie | azioni

Unità



494

Studenti



94

Dottorandi



368

Personale  
scientifico



68

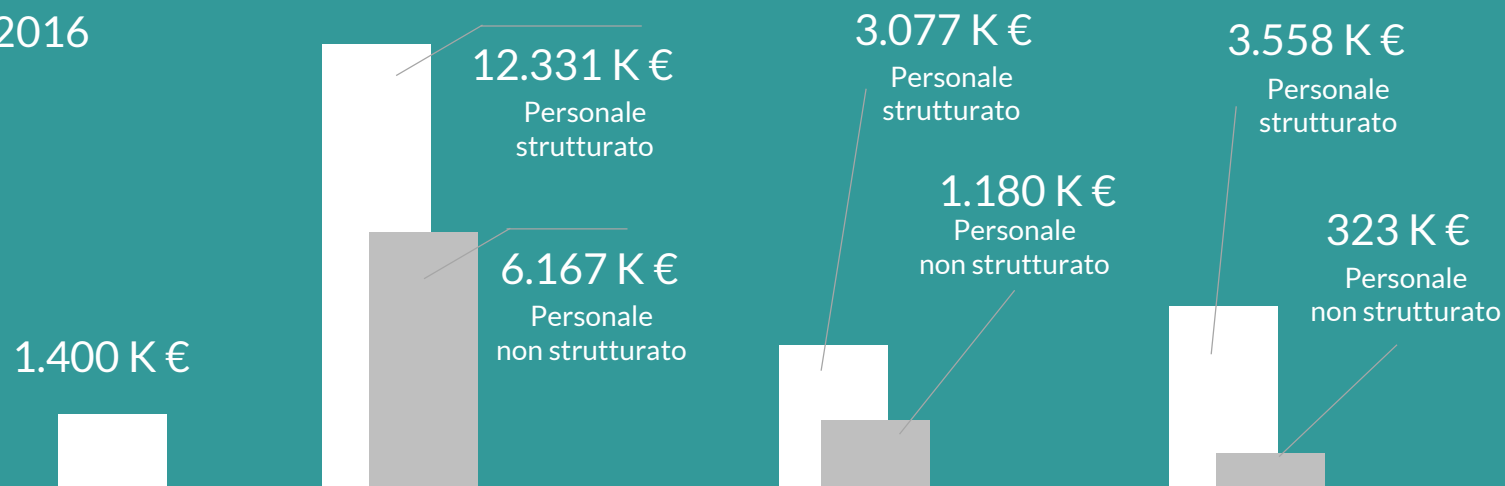
Personale di supporto  
alla ricerca



62

Personale  
amministrativo

Costo preventivo 2016  
del personale



# CAPITALE UMANO

dimensioni | **contesto** | strategie | azioni

-590 Mio €



## AUTONOMIA IN EVOLUZIONE

Andamento Bilancio PAT rispetto bilancio attuale  
Fonte: Dipartimento Affari Finanziari PAT

1,4 %



## CRESCITA ECONOMICA

Differenziale Pil Locale / nazionale = 0,2%  
Fonte: IRVAPP/FBK

-3,1 Mio €



## ACCORDO DI PROGRAMMA

Andamento nei prossimi tre anni  
Fonte: Servizio Amministrazione FBK

-4,33 %



## SPESA PER RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO

Decrescita del rapporto ADP/PIL Trentino nel triennio 2014/2016  
Fonte: IRVAPP

+20% costo



-910 mila €



## AUTOFINANZIAMENTO FBK

Flessione stimata nei prossimi 3 anni  
Fonte: Servizio Amministrazione FBK

## RIFORMA DEL DIRITTO DEL LAVORO - JOBS ACT

Aumento del costo medio per sostituzione collaborazioni con contratto dipendente  
Fonte: Servizio Risorse Umane FBK

# CAPITALE UMANO

dimensioni | contesto | strategie | azioni

## GOVERNARE IL CAMBIAMENTO IN UN CONTESTO DI INCERTEZZA ECONOMICA E FINANZIARIA.

Nuovo patto FBK e PAT\* riconosce: certezza sugli stanziamenti minimi necessari, autonomia finanziaria e organizzativa.. Direttiva 1633/2015 e pianificazione triennale.

## GESTIRE IL POTENZIALE DEL CAPITALE UMANO IN UNA LOGICA DI SISTEMA

- Piano miglioramento\*
- Mobilità\*
- Ruoli e sviluppo di competenze
- Integrazione filiera Istruzione e Alta Formazione

## PARTECIPARE ALL'EFFICIENTAMENTO DELLA FILIERA DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE

- Incorporazione Create-Net\*
- Integrazione funzioni operative con HIT e FEM

## AGGIORNARE ED ORIENTARE GLI ISTITUTI CONTRATTUALI

- Rinnovo contratto collettivo\*
- Conversione delle collaborazioni\*
- Sistemi premiali e incentivanti\*

## VERIFICARE I RISULTATI

- Nuovo piano delle performance
- Evoluzione dei sistemi gestionali

\*Azione con impatto sulla programmazione da verificare

# CAPITALE UMANO

dimensioni | contesto | strategie | azioni

Concorso alla programmazione triennale

Piano  
miglioramento

Mobilità

Rinnovo contratto  
collettivo

Sistemi premiali e  
incentivanti \*

Incorporazione  
Create-Net

Azioni con componente variabile rilevante per la programmazione

Azioni a rilevanza qualitativa

Nuovo patto  
FBK-PAT

Ruoli e sviluppo  
competenze

Conversione delle  
collaborazioni

Integrazione  
funzioni operative  
FEM e HIT

Integrazione filiera  
istruzione e alta  
formazione

Nuovo piano delle  
performance \*

Evoluzione dei  
sistemi gestionali

# CAPITALE UMANO

dimensioni | contesto | strategie | azioni

Roadmap

	2015	2016*	2017	2018
Nuovo patto FBK-PAT	Intesa e sviluppo nuovo protocollo	Avvio pratico e messa a punto	Revisione	
Piano di miglioramento e mobilità	Chiusura piano	CASSR PAT	CASSR FBK	Ricerca FBK
	Riorganizzazione	Ricerca PAT	Ricerca PAT e FBK	
Rinnovo contratto collettivo	Istruttoria bozze e avvio confronti	Negoziazione Rinnovo	Attuazione	
Conversione delle collaborazioni	Accordo OOSS, pianificazione e avvio conversioni	Premialità Conversioni	Conclusione conversioni	
Sistemi premiali e incentivanti		Attuazione criteri	Revisione modalità	Attuazione revisione
Incorporazione Create-Net	Analisi preliminare	Attuazione	Gestione pendenze	
Ruoli e sviluppo competenze	Sviluppo sistema	RICERCA completo 31/12	CASSR completo	Revisione ed evoluzione
	Inizio RICERCA	Evoluzione		

\* Altre azioni 2016: Integrazione funzioni Fem-Hit e filiera Istruzione e Alta Formazione, Nuovo piano Performance, Evoluzione dei gestionali



# PIANO MIGLIORAMENTO mobilità inter-istituzionale CASSR

95 azioni di efficientamento  
delle modalità operative,  
della struttura, dei processi



## OUTPUT

- Miglioramento dei servizi
- Contenimento dei costi
- Riduzione dotazione di personale  
8,17 fte (299 K € per 2,13 POE)
- Impatto sulla programmazione da verificare



Implementazione  
del piano



Gestione output  
riduzione del personale

Impatto costi	2016		2017		2018	
CASSR PAT	- € 177 K	- 1,27 POE	- € 177 K	- 1,27 POE	- € 177 K	- 1,27 POE
CASSR FBK			- € 120 K	- 0,86 POE	- € 120 K	- 0,86 POE

# PROGRAMMA DI «FERTILIZZAZIONE» SISTEMA PAT mobilità inter-istituzionale RICERCA

Revisione critica dei processi  
relativi all'attività di ricerca e  
innovazione



OUTPUT

- Creazione sinergie con il Sistema Provincia
- 15 fte (1.017 K € per 7,23 POE) traiettorie utili al Sistema Provincia
- Impatto sulla programmazione da verificare



Mappatura disallineamenti  
traiettorie individuali ed  
evoluzione linee di sviluppo  
strategico della ricerca



Implementazione  
mappatura  
disallineamenti e  
attivazione sinergie  
con il Sistema Provincia

Impatto costi	2016		2017		2018	
Ricerca PAT	- € 141 K	- 1,01 POE	- € 568 K	- 4,08 POE	- € 568 K	- 4,08 POE
Ricerca FBK			- € 439 K	- 3,15 POE	- € 439 K	- 3,15 POE

# Rinnovo contratto collettivo

2007

Sottoscrizione contratto

2009

Ultimo adeguamento economico



## OBIETTIVO ADEGUAMENTO NORMATIVO

- Manutenzione ordinaria
- Riconoscimento mobilità inter-istituzionale
- Evoluzione ruoli e declaratorie professionali
- Innovazione sistema premiale e incentivante

## DIMENSIONI ECONOMICHE

Margine di adeguamento 3,4 % su 7,4 % teorico (indice ISTAT per periodo vacanza contrattuale), equivale (stima imponibile 2015) a 727 K Euro di cui 552 K € per personale strutturato.

Impatto sulla programmazione incerto.



# Conversione delle collaborazioni

Jobs Act rivede le tipologie contrattuali



Criticità rispetto al ricorso sistemico ai contratti di collaborazione a progetto



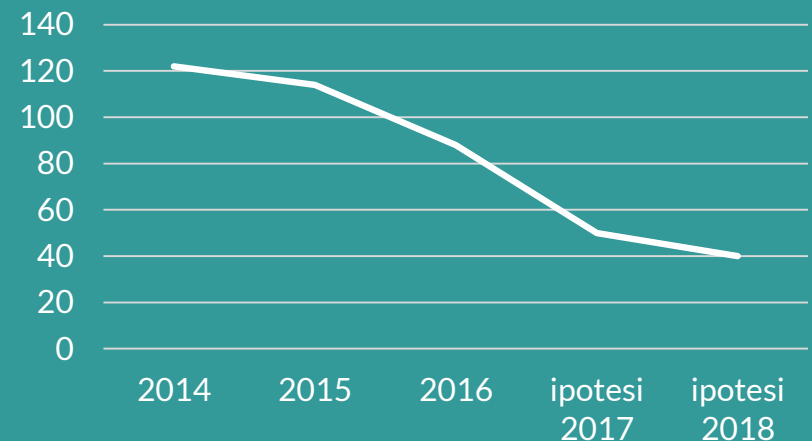
## OBIETTIVI

- Messa in sicurezza rispetto al potenziale contenzioso (ambiguità dell' "etero-organizzazione")
- Riduzione al minimo del ricorso alla collaborazione a progetto (residuano le collaborazioni «genuine»)
- Sostenibilità economica

## AZIONI

- Accordo sindacale  
(costo medio 25 K € vs 35 K € per dipendente)  
(minor costo nel 2016: 870 K €)
- Programma di conversione

Trend collaborazioni



# Sistemi premiali e incentivanti



## SISTEMA ATTUALE

Le premialità sono riconosciute sulla base di misurazione quantitativa della performance individuali e del gruppo di appartenenza «normalizzata» da valutazione discrezionale del responsabile.

La misura quantitativa delle performance determina il **78%** della premialità individuale (rispetto al 46% precedente ante 2014) e può essere integrata per meriti particolari grazie ad un sistema di incentivi ad hoc.

## DIMENSIONI

Fondo premiale strutturato € 1033 K (6% monte salari);  
fondo incentivante € 350 k.

Impatto sulla programmazione da verificare.



## ULTERIORE EVOLUZIONE

Riduzione del residuo margine non meritocratico della premialità.  
Trasformare il sistema premiale e incentivante in «quota premiale individuale (MBO)».

# Incorporazione Create-Net



Costi personale (stabile) € 2.641 K\*

Finanziamento AdP € 2.623 K\*

Autofinanziamento € 3.743 K\*

Delta costo personale stabile passaggio CCPL Fondazioni € 107 K\*

Impatto sulla programmazione da verificare.



\* *Dati elaborati a marzo 2015*

# Ruoli e sviluppo competenze

## CAPITALE UMANO

Riconoscere il valore delle persone e delle loro competenze al di là delle declaratorie contrattuali.



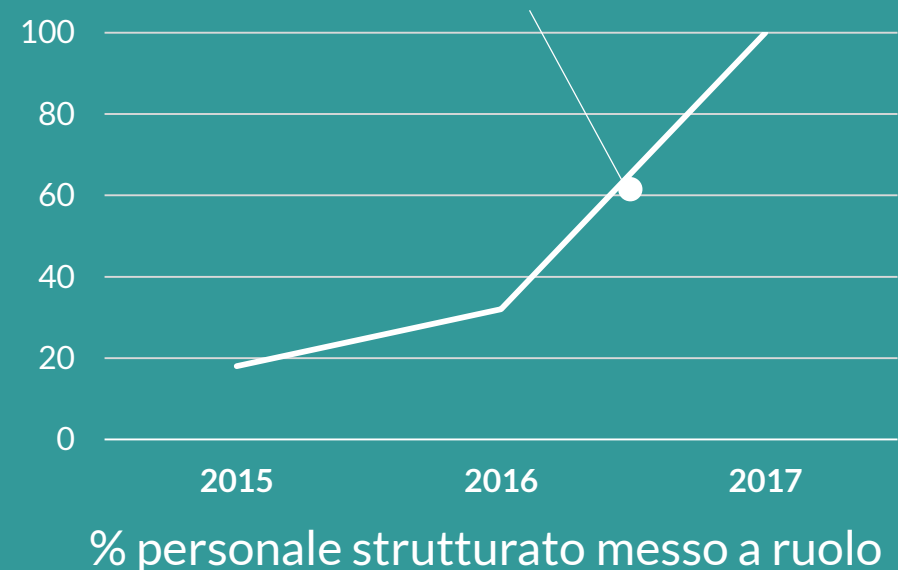
## OBIETTIVO

Contribuire a trasformare la conoscenza in valore economico e sociale.

## AZIONI

- Mappare le competenze distintive da associare a ruoli coerenti con le finalità istituzionali di FBK (ricerca e innovazione).
- Orientare reclutamento e crescita professionale guardando al valore del capitale umano ed alle finalità strategiche dell'ente.
- Creazione piattaforma dedicata alla gestione delle competenze (joint venture HR/ICT e impresa locale)

70% del personale messo a ruolo di cui 100% di ricerca al 30/06/16



# Altre azioni 2016

## INTEGRAZIONE DI FUNZIONI OPERATIVE FEM E HIT

Pianificazione ed implementazione

## EVOLUZIONE GESTIONALI

Messa a punto di sistemi di controllo predittivi

## INTEGRAZIONE FILIERA ISTRUZIONE E ALTA FORMAZIONE

- Individuazione degli strumenti e degli istituti contrattuali per sostenere i giovani dall'orientamento al dottorato
- Accordo per il "patto generazionale"
- Creazione piattaforma certificazione di esperienza scientifica in FBK (joint venture HR-ICT e impresa locale)

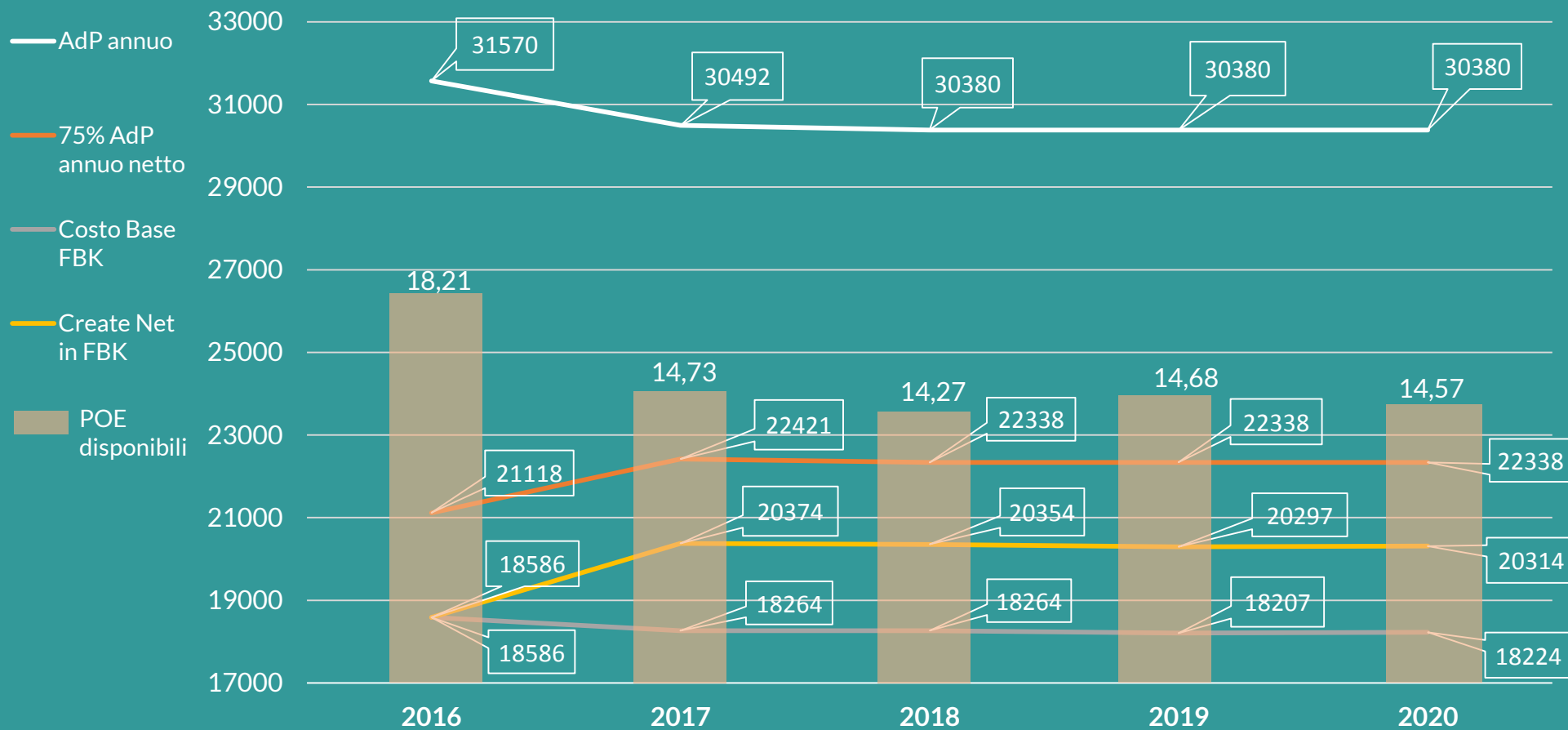


# Valore POE (1= 139K Euro)

Ricerca e valorizzazione della ricerca		
Livello	POE	Livello contrattuale
1^	1	Dir., R1, T1
2^	0,72	R2, T2, Quadri, Redattori
3^	0,61	R3, T3
4^	0,41	R4, T4, A2
5^	0,27	A3, A4, A5

Amministrazione e servizi di supporto		
Livello	POE	Livello contrattuale
1^	1	Dir., R1, T1
2^	0,72	Quadri, Redattori
3^	0,61	R3, T3
4^	0,41	R4, T4, A2
5^	0,27	A3, A4, A5

# ANDAMENTO ACCORDO DI PROGRAMMA vincoli al costo personale e disponibilità POE



# Criteri per programmazione POE

Tiene conto di due vincoli:

- Rispetto direttive → 14,27 POE
- Sostenibilità finanziaria → 8,64 POE

La pianificazione per il triennio 2016 – 2018 punta indicativamente all'80% (7,24 POE) della sostenibilità finanziaria.

*Call aperte ed internazionali con valutazione di FBK (60%) → approx. 3,61 POE*

*Chiamate dirette ERC (40%) → approx. 2,38 POE*



# UTILIZZO POE

reclutamenti (call e chiamata per ERC) e adeguamento organizzativo/normativo



Utilizzo POE	2016	2017	2018	Totale	%
Call	3,21	0,80	0,40	4,42	61 %
Chiamata ERC		0,97	1,29	2,26	31 %
Adeguamento org/normativo	0,56				8%
<b>Totale</b>	<b>3,77</b>	<b>1,77</b>	<b>1,69</b>	<b>7,24</b>	

# Distribuzione delle posizioni per Centri

	POS Liv 1	POS Liv 2	POS Liv 3	POS Liv 4	POS Liv 5
<b>2016</b>					
Centro ICT		3	1	1	
Centro CMM			2		
Centro IRVAPP					
Centro ISR					
<b>Totale 2016</b>		3	3	1	
<b>2017</b>					
Centro ICT		1			
Centro CMM			2		
Centro IRVAPP			1		
Centro ISR					
<b>Totale 2017</b>		1	3		
<b>2018</b>					
Centro ICT	1				
Centro CMM			1		
Centro IRVAPP					
Centro ISR			1		
<b>Totale 2018</b>	1		2		
<b>Dopo il 2018</b>					
Centro ICT		2	1		
Centro CMM			1		
Centro IRVAPP					
Centro ISR					
<b>Totale 2017</b>		2	2		

Teste
<b>2016</b>
85,14
67,33
5,00
3,00

2017
86,67
66,76
5,00
3,00

2018
87,50
66,76
5,00
3,00

Attuale distribuzione POE per Centro														
Centro	CMM					ICT					IRVAPP		ISR	
Livello Poe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	3	4	5	3
Risorse 2016	3	20	18	12	14	15	18	40	11	2	2	1	1	3

# Adeguamento organizzativo/normativo

- Progressioni verticali ed orizzontali pubbliche a fronte dell'approvazione del nuovo organigramma (Allegato n. II/15 alla delibera n. 03/15 del CdA della Fondazione Bruno Kessler del 14 dicembre 2015) – Categoria A;
- progressioni orizzontali a fronte di impegni assunti dalla Fondazione in attuazione dei piani programmatici annuali congelati dall'anno 2012 (in ragione della delibera PaT 2505 dd 23.11.2012) – Categoria B;
- progressioni verticali per revisione dell'inquadramento contrattuale per mansioni superiori – Categoria C.

Categoria A	6.332,15 €	5 unità
Categoria B	48.393,73 €	6 unità
Categoria C	22.490,54 €	5 unità
	<b>77.215,41 €</b>	<b>16 unità</b>

Equivalente a 0,56 POE

# Fabbisogni competenze

## Centro ICT IRST

- ✓ Competenze nell'ambito delle tecnologie del linguaggio, integrazione tecnologie del linguaggio e tecniche di analisi dati multimediali, analisi semantica e pragmatica del testo, tecniche di persuasione e viralità dei social media, emotion e sentiment analysis.
- ✓ Competenze in sistemi di controllo e monitoraggio, tecniche di sviluppo di sistemi embedded, sistemi per la progettazione e per la verifica e validazione di software, applicazioni di ICT nel settore energetico.
- ✓ Competenze in security, trust, identity management, tecniche di certificazione e validazione per la cyber security.
- ✓ Competenze in Cognitive Computing.
- ✓ Competenze in piattaforme a servizi, piattaforme aperte, messa in cloud di sistemi, gestione e evoluzione di sistemi software.
- ✓ Competenze in progetti ICT, con forte esperienza di stesura proposte e conduzione di progetti di ricerca in ICT, specificatamente alle tematiche delle 3 linee di ricerca e delle 3 iniziative ad alto impatto, forte esperienza e capacità di acquisizione di fondi.
- ✓ Competenze su big data analytics, deep learning per social behavioral analysis, analisi di big data ad esempio per la profilazione utente, l'analisi del rischio, l'analisi delle relazioni sociali, l'analisi del comportamento sociale nelle città.
- ✓ Competenze su tematiche di social media analysis, analisi di testo e informazioni multimediali nei social media, estrazione di informazioni da social media, sistemi di raccomandazione e viralità, con capacità di gestione dell'iniziativa ad alto impatto.

# Fabbisogni competenze

## Centro CMM

- ✓ Competenze in progettazione e simulazione di sistemi integrati basati su di-spostivi e materiali innovativi. L'integrazione di questi sistemi con wafer e componenti elettronici attivi al silicio comportano conoscenze di base anche in fisica dei semiconduttori e proprietà del cristallo.
- ✓ Competenze in progettazione e caratterizzazione di dispositivi microelettronici nell'ambito di rivelatori di singolo fotone e sensori di radiazione con conoscenze nell'ambito della fisica dei semiconduttori, progettazione e caratterizzazione elettro-ottica e funzionale di dispositivi foto-rivelatori.
- ✓ Competenze per identificare e potenziare metodologie e tecniche per lo sviluppo e la caratterizzazione di dispositivi di silicio funzionalizzati con trattamenti diversi (scavo, deposizione per evaporazione, ALD, materiali diversi, Piezo elettrici e resistori, graphene e altro).
- ✓ Competenze tecniche per coprire attività di manutenzione ordinarie e straordinarie su tutte le attrezzature presenti nelle clean room e nel laboratorio di caratterizzazione materiali.
- ✓ Competenze nell'ambito dello sviluppo di tecnologie MEMS basate su silicio con conoscenze specifiche su processi di microlavorazione e progettazione con L-Edit.
- ✓ Competenze per operare sui temi di generazione e stoccaggio di energia.



# Fabbisogni competenze

## Centro ISR

- ✓ Competenze sull'innovazione interna alle comunità e tradizioni religiose e sul contributo religioso all'innovazione socio-economica, scientifica e tecnologica, con particolari conoscenze nell'ambito della gestione della diversità religiosa, dei conflitti, delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione e delle politiche pubbliche sul fenomeno religioso.

## Centro IRVAP

- ✓ Competenze nell'ambito della definizione e attuazione di progetti di ricerca – di livello europeo, nazionale e locale – finalizzate alla valutazione dell'impatto di misure di politica pubblica.

