



Fondazione **Bruno Kessler**

REPORT SOCIALE INTEGRATO 2011

CONTENUTI

1

La Fondazione Bruno Kessler /
50 anni di fiducia restituendo valore

2

Capitale Umano

3

Capitale Intellettuale

4

Capitale Strutturale

5

Capitale Naturale

6

Capitale Economico e Finanziario

7

Capitale Sociale e Relazionale



Fondazione **Bruno Kessler** 

Report Sociale Integrato 2011

Questo primo Report Sociale Integrato è stato realizzato con il contributo di un gruppo di lavoro interno ad FBK, coordinato da Micaela Vettori con il supporto scientifico e metodologico di Carlo Luison e Marco Caputo, Deloitte Sustainability Services.

©2012 **Fondazione Bruno Kessler** | Via S. Croce 77 - 38122 Trento - Italy | **T.** +39 0461 314111

Fotografie

Carlo Baroni / Archivio fotografico FBK

Progetto grafico

Kinè scs

Indice





• Lettera del Presidente	/ 07
• La Fondazione Bruno Kessler	/ 10
1 • La Fondazione Bruno Kessler: cinquant'anni di fiducia restituendo valore	/ 13
Erede di una lunga storia 2007 - 1962	/ 14
Identità: un nuovo capitolo	/ 15
Una complessità di interessi con FBK al centro	/ 15
Il Sistema della Ricerca e la funzione di presidio	/ 20
Il rapporto con il Socio Fondatore e la funzione di snodo	/ 22
Missione, principi e valori: tre poli	/ 24
L'Assetto Istituzionale	/ 25
L'Assetto Organizzativo	/ 29
Il network FBK: snodo territoriale e presidio nazionale e internazionale	/ 30
2 • Capitale Umano	/ 35
Linee politiche della Fondazione nei confronti del personale	/ 36
Composizione e caratteristiche delle persone che operano in FBK	/ 37
Le politiche di stabilizzazione, di selezione e il turnover	/ 38
Formazione, sviluppo e incentivazione delle persone	/ 40
Politiche di genere e pari opportunità	/ 42
Prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro	/ 44
Relazioni sindacali	/ 46
Il contributo della Comunicazione	/ 47

3 • Capitale Intellettuale	/ 49
La programmazione di FBK: un lungo processo condiviso	/ 50
L'organizzazione: amministrazione e servizi	/ 52
Fare ricerca in FBK	/ 53
La produzione nel Sistema della Ricerca	/ 55
L'impatto nel Sistema Economico Produttivo	/ 56
La ricerca: una finestra sul futuro	/ 58
4 • Capitale Strutturale	/ 61
Le sedi di FBK tra storia e attualità	/ 62
Non solo metri quadrati: un patrimonio immobiliare al servizio della ricerca	/ 62
La rete per Information & Communication Technology	/ 69
La rete per finanziamenti, contratti e networking: ResearchFunding	/ 70
La grande biblioteca del Polo Umanistico	/ 71
Editoria e FBK Press: pubblicazioni specialistiche e per la divulgazione	/ 72
5 • Capitale Naturale	/ 75
FBK un impegno a 360°: impatti diretti	/ 76
Esiti e relazioni della ricerca: impatti indiretti	/ 78
6 • Capitale Economico e Finanziario	/ 81
Equilibrio economico e programmi di finanziamento	/ 82
La capacità di gestire, generare e distribuire Valore Economico	/ 84
Il contributo di FBK all'economia provinciale	/ 88
Il rapporto con i fornitori	/ 82
7 • Capitale Sociale e Relazionale	/ 91
Relazioni istituzionali e azioni di networking	/ 92
Fondazione e Collegio dei Soci	/ 93
In FBK ricercatori, giovani e ospiti	/ 94
Comunicazione	/ 96



LETTERA DEL PRESIDENTE

La Fondazione Bruno Kessler (FBK) ha una missione di interesse pubblico che impone a chi ne assume la guida di procedere con il più alto senso di responsabilità sociale, consapevole di un ruolo che impone un dovere di trasparenza e di informazione per rendere partecipe del nostro impegno la comunità che ci ha affidato il compito di essere uno dei motori della sua crescita sociale ed umana.

Da questo impegno alla chiarezza nasce la sfida di questo documento, la volontà condivisa con il Segretario Generale di realizzare un processo di rendicontazione sociale integrata, capace di arricchire le informazioni della contabilità "tradizionale" contenute nel documento di bilancio, in modo da fornire una visione più completa e corretta del valore creato da FBK. Diversamente dal piano attuativo delle attività di ricerca, previsto dall'Accordo di Programma con il Socio Fondatore Provincia Autonoma di Trento, il Rapporto Sociale Integrato non prevede il quadro delle attività per ogni articolazione interna, così come, a differenza dal documento di bilancio, non si limita alla mera esposizione dei soli dati finanziari.

Abbiamo voluto elaborare di conseguenza un documento unico capace di integrare la visione che ci guida, nel solco di una tradizione che occupa ormai un quarantennio, con le modalità e le ragioni di quanto stiamo realizzando, in modo da descrivere i confini posti dagli *stakeholder* a cui rispondiamo, da dare visibilità ai costi e alle forme dei finanziamenti ed infine agli esiti attesi e ottenuti. Abbiamo lavorato con le metodologie che sono consuete per i rapporti di questo genere, ma lo abbiamo fatto con un obiettivo più alto perché diventi il primo Rapporto Sociale Integrato di FBK.

La sfida a cui dobbiamo e vogliamo rispondere è quella di rappresentare la complessità di FBK dando conto della sua missione e delle sue azioni. Lo ispira la visione della Fondazione come un corpo aggregato capace di guardare lontano, di tenere il passo con la migliore ricerca internazionale, ma anche di cogliere gli orientamenti più strategici e promettenti per dare risposte ai bisogni e alle richieste che emergono dalla complessa realtà a cui dobbiamo rendere conto: quella che parte senz'altro dalle domande e dalle esigenze del territorio in cui siamo radicati, ma che le inserisce, come oggi è necessario e doveroso, nelle dinamiche di quel contesto nazionale ed internazionale da cui il nostro territorio non può prescindere, pena il vanificarsi dei grandi risultati di sviluppo che ha raggiunto nell'ultimo cinquantennio.

Sono ben consapevole che la responsabilità che ho assunto come presidente della Fondazione Bruno Kessler si riassume nell'essere custode temporaneo di un patrimonio storico da valorizzare e far fruttare, per consegnarlo, arricchito, al futuro.

So bene che a me, e all'équipe che con me realizza la grande realtà di FBK, è stata affidata non solo un'eredità di successi, ma anche un Capitale Sociale e Umano che le ha consentito di conquistare una reputazione nella comunità scientifica internazionale e di difenderla ed incrementarla costantemente. Sento però parimenti come mio dovere investire su tale capitale attraverso l'individuazione di nuove linee strategiche di sviluppo che valorizzino gli investimenti ingenti affidati alla Fondazione dalla sua comunità di riferimento.

Porremo in questo modo basi solide per rispondere alla missione propria della Fondazione in tre direzioni: contribuire alla crescita culturale, attraverso la qualità della ricerca, riconosciuta dalla comunità scientifica; trasferire verso il mondo economico e produttivo l'applicazione esperta dei risultati tecnologici; mettere al servizio della comunità il patrimonio di esperienza e di conoscenza.

Tuttavia non mi nascondo che dobbiamo misurarci con le difficoltà di una congiuntura internazionale che anzi, è qualcosa di più di una "congiuntura": è l'avvio di quello che si prospetta come un cambiamento epocale che costringe a rivedere profondamente il nostro rapporto con le risorse a disposizione. Certo, questo non deve impedirci di muoverci col coraggio necessario, mostrando che sappiamo far fronte con responsabilità a uno scenario di disponibilità decrescenti per il sostentamento della ricerca sia da parte degli investitori pubblici che di quelli privati.

Sono fattori che rendono improrogabile l'adozione di alcune direttrici strategiche, sulle quali si fondano altrettante linee che percorrono questo documento.



È da perseguire l'aggregazione di competenze, laboratori e risorse, per dare massa critica, nel quadro della competitività internazionale, al sistema trentino della ricerca, anche al fine di riequilibrare le quote di finanziamento, sfruttando a fondo tutti i benefici che possono venire da una loro oculata gestione. È strategico proseguire sulla strada della ricerca applicata, del trasferimento di tecnologie e della creazione di nuove imprese, dove FBK è chiamata a finalizzare con obiettivi puntuali, le proprie attività e costruire con Trentino Sviluppo una fattiva integrazione delle pratiche necessarie all'innovazione e allo sviluppo.

Creedo che la Fondazione dovrà tendere verso un modello simile a quello adottato dai centri Max Planck in Germania, caratterizzati per la forte integrazione fra ricerca e applicazioni tecnologiche in essi sviluppata. L'impegno di FBK si deve fondare sulla capacità di affrontare un futuro incerto. Non ci si incammina nel futuro senza strumenti per leggere la sua trasformazione, ma non serve leggere questa trasformazione se poi non si è in grado di essere al suo interno fattori dinamici per sé e per le proprie comunità di riferimento.

I dati raccolti, i processi ricostruiti e le relazioni descritte in questo primo esercizio di rendicontazione integrata rappresentano, per la comunità interna della Fondazione, un'occasione per guardare a se stessa innanzitutto come un grande centro unitario di lavoro e non come un semplice aggregato di componenti diverse tra loro. Il mondo attuale con le sue complessità non ha bisogno di specialismi chiusi in torri d'avorio, ma ha grande bisogno di integrazione fra diverse discipline, di costruzione compartecipe di passione per una ricerca al servizio non delle sue diverse tautologie, ma della comprensione di una sfida che viene da una grande trasformazione che resterà incomprensibile se non la si potrà leggere sfruttando diverse visuali che si integrano tra loro.

Per questo FBK lavora per essere una comunità colta ed evoluta che vuole stabilire un paziente e fruttuoso dialogo con le istituzioni e le imprese, per immettere nel tessuto sociale e culturale locale una continua linfa innovativa come contributo allo sviluppo sostenibile della terra che l'ha voluta e la sostiene.

Sono perfettamente consapevole che questo lavoro su noi stessi è la parte più difficile delle tante ricerche e riflessioni che stiamo conducendo. È per questa consapevolezza che era necessario "trarre un bilancio" di quel che veniamo facendo, un bilancio che arricchisse con motivazioni profonde le normali, e pur importantissime, cifre di un bilancio tradizionale.

Massimo Egidi





LA FONDAZIONE BRUNO KESSLER COME INSIEME DI VALORI / NOTA METODOLOGICA

Un Modello per la rendicontazione della Fondazione Bruno Kessler 2008-2011



Il progetto per un Bilancio Sociale della Fondazione Bruno Kessler (FBK) prese avvio nel 2008 su indicazione dell'allora Presidente Andrea Zanotti e in attuazione dell'impegno di "attivare un sistema sperimentale di valutazione interna e di misurazione dell'impatto esterno delle attività della Fondazione", descritto nelle premesse del primo Accordo di Programma (AdP) sottoscritto con il Socio Fondatore Provincia Autonoma di Trento (PAT).

Il primo atto fu un seminario aperto alla comunità interna, da cui prese avvio la progettazione di un modello di Rendicontazione Sociale capace di rappresentare la complessità della Fondazione e delle sue attività ed orientato a costituire una sorta di "terza gamba", per dare al vertice FBK una visione complementare a quella del bilancio e della programmazione scientifica. Il metodo adottato fu la costituzione di un Gruppo di lavoro affiancato da un Gruppo di studio; il primo costituito da un responsabile interno e da una competenza esperta dello stato dell'arte della letteratura internazionale relativa alla Social Responsibility, il secondo formato dal top management interno.

Del Modello di Rendicontazione esito del lavoro, il Professore Massimo Egidi, attuale Presidente, accoglie la metodologia partecipata, la mappatura degli *stakeholder* e delle questioni rilevanti e le descrizioni dei macro processi, ridefinendone priorità, visione fondante e obiettivi di sviluppo.

2012 / Il Report Integrato

Il primo obiettivo definito dal Presidente è lo sviluppo di un processo di rendicontazione che integri visione, missione e identità della Fondazione con le sue attività e i loro esiti, inseriti nel quadro sintetico della consistenza patrimoniale e finanziaria, tenendo conto della provenienza delle risorse e degli orientamenti del loro impiego.

Il secondo obiettivo è stato quello di portare un contributo all'aggregazione della comunità interna, attraverso la condivisione dei metodi adottati dal gruppo di lavoro, che vengono qui utilizzati per rappresentare la complessità

della Fondazione, la sua peculiare identità e i ruoli cui è chiamata dalla rete di quanti vi ripongono un qualche loro interesse: gli *stakeholder*.

Ne risulta una struttura innovativa che mappa gli *stakeholder* in sistemi di appartenenza e declina il valore di FBK in capitali riferiti ai vari sistemi di *stakeholder*, per un primo esercizio di **Report Sociale Integrato**, che accoglie la tendenza più attuale della comunità scientifica internazionale in materia di Rendicontazione Sociale.

Secondo le indicazioni dei più recenti standard e riferimenti internazionali "il report integrato rende evidente l'uso e la dipendenza di un'organizzazione dalle diverse risorse e le relazioni o capitali (finanziari, manifatturieri, umani, intellettuali, naturali e sociali) nonché l'accesso ad essi e l'impatto dell'organizzazione su di essi".

Fonte / Towards Integrated Reporting - Communicating Value in the 21st Century, Discussion Paper, International Integrated Reporting Council, 2011

FBK applica il concetto di Capitali al suo esercizio di Report Sociale Integrato, considerandone l'utilizzo come strumento adeguato per garantire una visione ampia delle risorse e delle relazioni, nonché utile per rispondere delle proprie responsabilità di rendicontazione delle risorse umane, finanziarie e materiali sui quali incide e/o da cui dipende ma che non possiede.

L'esercizio, sperimentando l'applicazione della rendicontazione per Capitali, intende rendere evidente la complessa originalità della Fondazione. Il risultato atteso è una visione dove i dati qualitativi, quantitativi ed economico finanziari disponibili sono integrati, e si evidenziano il sistema di *stakeholder* di riferimento e la funzione prevalente.

Il linguaggio adottato è narrativo, perché ritenuto capace di dare una fotografia comprensibile della complessità della Fondazione. Il rigore scientifico dei dati, richiesto dai principi di reporting e preteso dalla comunità interna, è affidato alla puntualità dei rimandi alle fonti:

- documenti ufficiali;
- informazioni disponibili on - line;
- presidi organizzativi, *data owner* per i punti trattati.

L'indice che ne discende descrive le modalità con cui la Fondazione, nel perseguimento dei propri fini istituzionali, acquisisce risorse dal rapporto con i diversi Sistemi di stakeholder e restituisce valore. Risorse e relazioni, in questo primo esercizio di Report Integrato, sono rappresentate come forme differenti di "capitale" sulla cui entità

e natura incide, con elementi tangibili e intangibili, il flusso annuale delle attività di FBK in un processo di continuo accrescimento del suo patrimonio. Le forme di Capitale prese in considerazione sono le seguenti:

- **CAPITALE UMANO** / il numero e la qualità delle persone e delle loro competenze che compongono l'organizzazione in forme di collaborazione (sufficientemente) stabili;
- **CAPITALE INTELLETTUALE** / gli elementi intangibili che rappresentano un valore distintivo di FBK rispetto ad altre organizzazioni. Ne sono componenti la qualità della ricerca, la proprietà intellettuale e industriale (brevetti e diritti d'autore), i sistemi che presidiano l'organizzazione della ricerca, dell'amministrazione e dei servizi, il sistema di valutazione, il marchio e la reputazione;
- **CAPITALE STRUTTURALE** / la disponibilità di beni di cui l'organizzazione dispone per le sue attività distinti tra edifici, laboratori, attrezzature e infrastrutture;
- **CAPITALE NATURALE** / risorse ambientali quali gli spazi verdi, l'energia, l'acqua, la salute degli ecosistemi, sui quali le attività dell'organizzazione possono impattare positivamente o negativamente;
- **CAPITALE ECONOMICO E FINANZIARIO** / i fondi che sono disponibili per il funzionamento e lo sviluppo dell'organizzazione e delle sue attività, ottenuti attraverso finanziamenti quali l'Accordo di Programma con il Socio Fondatore e la capacità di autofinanziamento;
- **CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE** / ne sono componenti ed indicatori l'insieme delle relazioni stabilite nella comunità interna e con singoli o gruppi di *stakeholder* pubblici e privati, che vanno a costituire la rete FBK intesa come potenziale strumento di acquisizione di risorse e nel contempo di trasferimento di conoscenze e tecnologie.



⇒<

e quindi uscimmo a riveder



La Fondazione Bruno Kessler:

cinquant'anni di fiducia restituendo valore

1

=><

Con la legge provinciale n. 11 del 29 agosto 1962 nasce l'Istituto Trentino di Cultura, con la legge n. 14 del 1 marzo 2007 nasce la Fondazione Bruno Kessler.

“... non crediamo, con questa iniziativa, di aver risolto o di risolvere i problemi della nostra comunità trentina; certamente riteniamo di fare tutti insieme un servizio alla nostra collettività, forse di quelli più nobili e coraggiosi...”.



Bruno Kessler

EREDE DI UNA LUNGA STORIA 2007-1962

L'atto costitutivo della Fondazione Bruno Kessler è stato firmato il 24 novembre 2006, l'inizio dell'attività è il 1 marzo 2007, ma la storia della Fondazione comincia nel 1962 da un'intuizione di Bruno Kessler, che al fine di dar vita alla Libera Università degli Studi di Trento creò l'Istituto Trentino di Cultura - ITC - il cui Consiglio d'Amministrazione era il luogo di governo dell'Università.

Dieci anni dopo l'Università diventò statale e l'ITC iniziò a dare vita ai centri di ricerca: l'Istituto di Scienze Religiose, l'Istituto Storico Italo - Germanico e nel 1976 l'Istituto per la Ricerca Scientifica e Tecnologica.

In uno scenario socio-economico, nazionale e internazionale cambiato profondamente, la Provincia Autonoma di Trento nel 2005 riordina il "sistema della ricerca e dell'innovazione", chiude l'Istituto Trentino di Cultura e dà avvio alla Fondazione Bruno Kessler.

La legge disegna un'architettura complessa di missioni e funzioni. Alla Fondazione Bruno Kessler affida il doppio compito di promuovere, realizzare e sviluppare la ricerca in settori d'interesse per lo sviluppo provinciale e svolgere la propria attività con l'obiettivo di conseguire risultati in grado di ottenere il riconoscimento a livello nazionale e internazionale del sistema trentino della ricerca e dell'innovazione.

Della storia dell'Istituto Trentino di Cultura, FBK eredita parte del patrimonio materiale di edifici e laboratori, una complessa trattativa con il Socio Fondatore, che si concluderà nel corso del 2013.

Eredita, inoltre, il patrimonio immateriale dell'esperienza e della conoscenza delle persone che lasciano un segno anche nella doppia afferenza del personale, di cui una parte risulta tuttora come dipendente della Provincia.

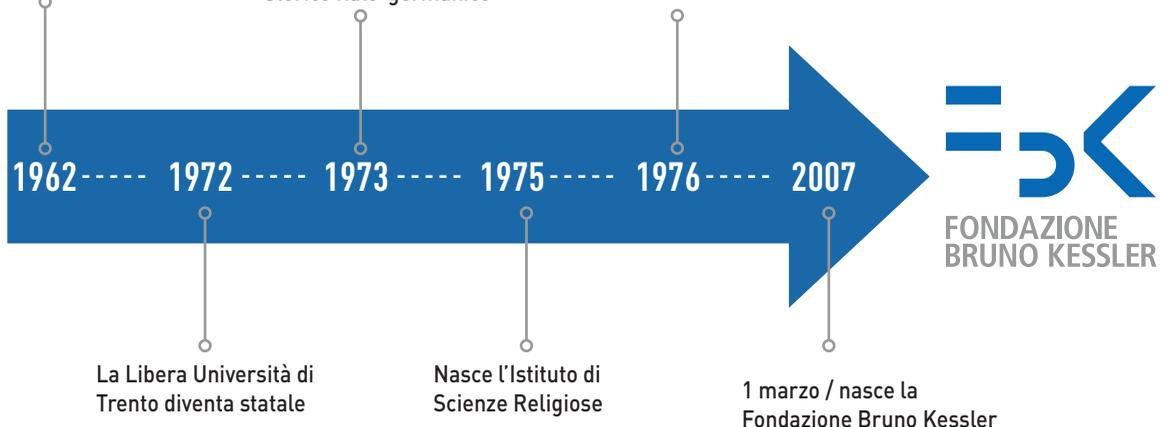
Al momento della redazione di questo documento, seppure compiuta la maggior parte del riassetto organizzativo, la Fondazione è ancora in mutamento, per l'impatto dovuto ai cambiamenti del sistema alta formazione e ricerca trentino, che arricchiscono la consistenza della Fondazione ma nel contempo ne accrescono la complessità gestionale.



Nasce l'Istituto Trentino di Cultura per fondare l'Università a Trento

L'ITC fonda l'Istituto storico italo-germanico

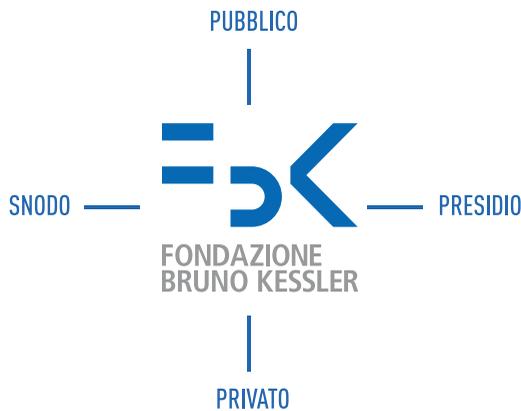
Viene fondato l'Istituto per la Ricerca Scientifica e Tecnologica



IDENTITÀ / UN NUOVO CAPITOLO

La Fondazione Bruno Kessler è oggi un Ente di ricerca di interesse pubblico senza fini di lucro, con personalità giuridica di diritto privato. Sono di interesse pubblico la realizzazione di ricerca d'eccellenza in ambito scientifico e tecnologico e il contributo allo sviluppo del territorio che l'ha voluta e la sostiene; al contempo FBK opera sul mercato con i propri prodotti e servizi. FBK applica nella propria gestione e nello svolgimento delle proprie attività, sia la normativa di diritto pubblico che quella di diritto privato.

La Fondazione è al centro di due orientamenti: la ricerca e lo sviluppo del territorio.



Rispetto al primo, la Fondazione è orientata ad una qualità della ricerca scientifica e tecnologica di levatura internazionale, in grado di attivare relazioni e collaborazioni con altri centri e università di prestigio, che si alimentino di risorse nelle grandi agenzie di finanziamento europee e internazionali e verso legami con i leader della produzione globale.

Il secondo chiede alla Fondazione di orientare competenze e risorse verso la rete dei soggetti locali, verso relazioni coinvolgenti in programmi di innovazione per lo sviluppo, verso l'intensificazione di azioni per il trasferimento di conoscenze e di risultati.

Ne risulta un'identità complessa di **snodo**, nella rete degli interessi territoriali e di **presidio** verso la rete delle comunità scientifiche e tecnologiche internazionali, che riconosce alla Fondazione un valore reale e strategico ma richiede alla Fondazione e a chi la guida un esercizio costante di responsabilità. La complessa mappa degli interlocutori e la legittimità delle loro aspettative impone il dovere di trovare un equilibrio tra interessi a volte contrapposti e di esercitarlo in un'ottica di valore condiviso.

La percezione interna della Fondazione si articola in Ricerca e amministrazione; la ricerca a sua volta si identifica nelle due macro aree: il Polo Scientifico e Tecnologico e il Polo Umanistico, organizzati in Centri, cui si aggiunge l'articolato network di centri di ricerca, autonomi ma compresi nell'Accordo di Programma con il Socio Fondatore.

UNA COMPLESSITÀ DI INTERESSI CON FBK AL CENTRO

La mappatura degli *stakeholder* e l'identificazione delle questioni ritenute più rilevanti è ripresa dal Modello di Rendicontazione ed è l'esito di un'azione di coinvolgimento del personale interno a FBK. Il lavoro congiunto dei gruppi di studio e di lavoro ha messo a punto uno strumento innovativo e originale, che classifica gli *stakeholder* e i temi più rilevanti correlati, basandosi sul concetto di "Sistema", inteso come l'insieme dei soggetti che si relazionano e/o operano in un ambito comune.

La complessità degli intrecci tra appartenenze e funzioni, tipica della complessità di FBK e inevitabile in un piccolo territorio, sarà di volta in volta disambiguata nei casi in cui uno *stakeholder* è riconducibile simultaneamente a più di un Sistema. A titolo di esempio, i Soci della Fondazione che possono essere rappresentanti di imprese, inseriti nel sistema economico produttivo, o Enti pubblici, inseriti nel sistema istituzionale. La mappatura descrive sei sistemi, di cui uno, denominato della Collettività, assimila l'ambiente con la comunicazione e la comunità.





SISTEMA INTERNO

- Consiglio di Amministrazione, Collegio Sostenitori e Fondatori, Comitato Scientifico, Collegio Sindacale
- Ricercatori dipendenti, management e direttori dei Centri di ricerca FBK
- Collaboratori e consulenti, borsisti, stagisti
- Personale dell'amministrazione
- Personale tecnico, personale di servizio (portineria, mensa, pulizie, ecc.)
- Sindacati
- Imprenditori, ricercatori ospiti in spin-off e start-up
- Comitato Ristretto, G&SE, gruppi di lavoro, progetto Audit

SISTEMA DELLA RICERCA

- Gruppi di ricerca interni
- Università degli Studi di Trento e altre Università
- Fondazione Edmund Mach, network di ricerca FBK, sistema trentino della ricerca
- Comunità scientifica internazionale, Trentino Sviluppo
- La ricerca del sistema museale, Distretto Habitech, CNR
- Centri collegati ad FBK, Donne e Scienza e altri gruppi accademici nazionali ed internazionali

SISTEMA ISTITUZIONALE

- Provincia Autonoma di Trento, Soci FBK
- Enti finanziatori, committenti pubblici
- Enti locali
- Ministero della ricerca, altri Ministeri, Unione Europea, UNESCO e altre istituzioni, governi di paesi esteri, ambasciate
- Commissione Pari Opportunità, Centri per l'innovazione, CNR

SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO

- Associazioni di categoria, Ordini e studi professionali, Istituti di credito e assicurativi, altri operatori economici
- Trentino Sviluppo
- Imprese (locali, nazionali, multinazionali)
- Nuove imprese (Spin-off, Start-up, partecipazioni), delegazioni imprese internazionali
- Distretto Habitech
- Committenti pubblici, clienti (committenti) privati
- Partner
- Fornitori

SISTEMA FORMATIVO EDUCATIVO

- Università degli Studi di Trento e altre Università per quanto attiene agli accordi riguardanti il mondo degli studenti
- Tesisti, dottorandi, post-doc, visiting professor, international visitors
- Scuole, studenti e insegnanti, stagisti
- Convegnisti, relatori, enti di formazione, collegi universitari, altre università ecc.

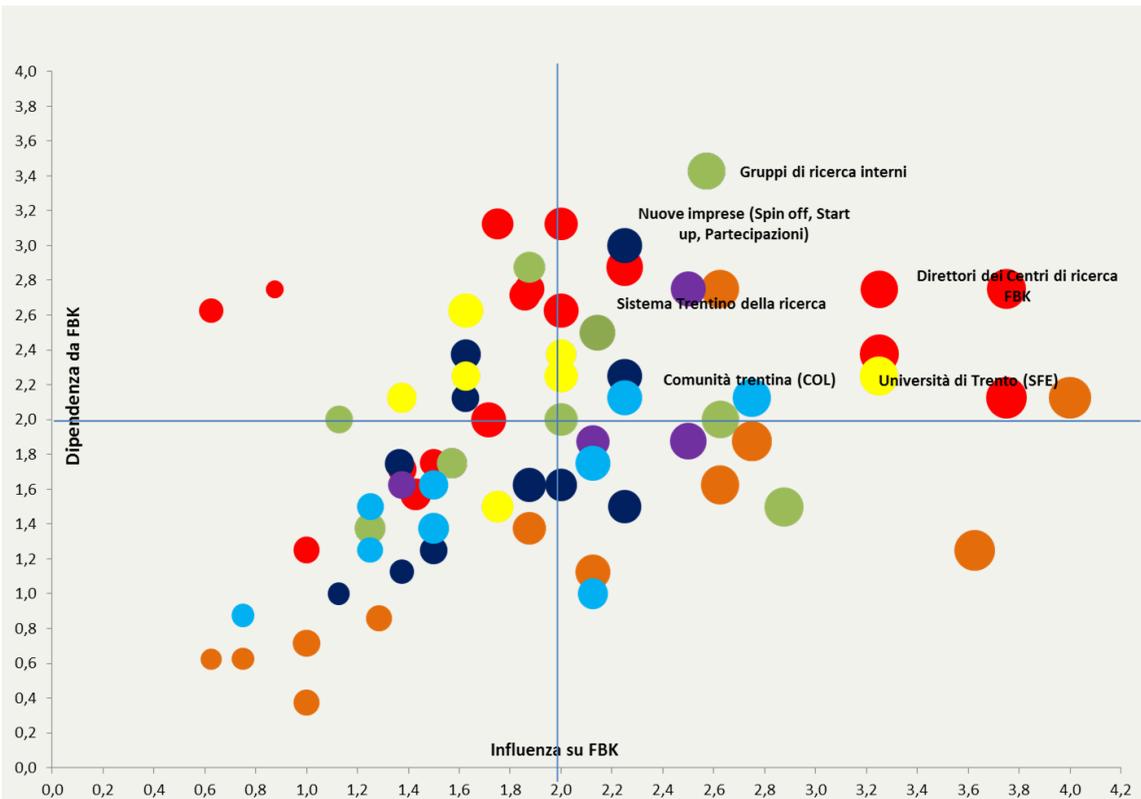
SISTEMA COLLETTIVITÀ

- Ambiente fisico e naturale
- Istituzioni locali
- Agenzie regionali di protezione ambientale e altre authority
- Comunità trentina
- Generazioni future
- Enti locali
- Musei, biblioteche e centri culturali
- Organismi no profit, enti religiosi, sindacati, forme associate delle collettività
- Comunicazione
- Stampa, televisioni e radio
- Comunità virtuale (visitatori del sito, social network, newsletter)
- Case editrici, riviste specializzate
- Destinatari eventi

Adottando i principi dell'*accountability*, FBK ha analizzato la rilevanza degli *stakeholder* per individuare le azioni di rendicontazione e coinvolgimento più opportune, applicando i due criteri indicati dagli standard internazionali: dipendenza e influenza, arricchiti da un terzo indicatore individuato nella rilevanza strategica.

Nel grafico la rilevanza strategica è rappresentata dalla misura del bollino di riferimento, mentre il colore identifica il Sistema di appartenenza.

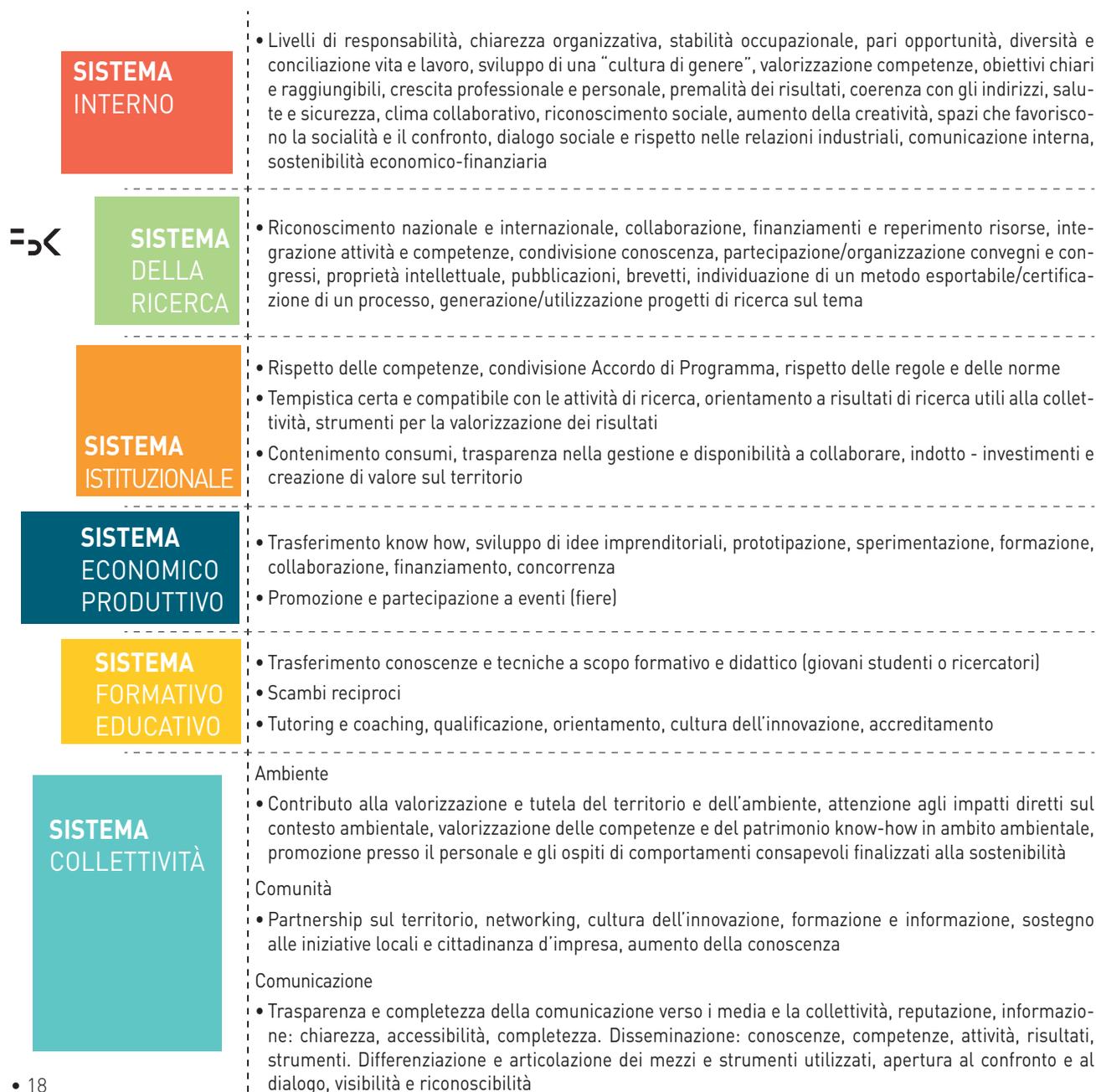
I quadranti individuati nello schema permettono di suddividere gli *stakeholder* in differenti livelli di rilevanza: ad esempio, gli *stakeholder* che appaiono in alto e a destra rappresentano i gruppi (o gli individui) ritenuti più strategici. La Fondazione investe impegno e risorse in processi per il loro coinvolgimento per comprendere preoccupazioni e istanze e progettare soluzioni.



Fonte / Modello per il Bilancio Sociale FBK

Con riferimento ai Sistemi di appartenenza è stata realizzata, con lo stesso metodo partecipativo, anche l'identificazione delle questioni rilevanti (*issues*) e l'attribuzione di priorità (*stakeholder*/temi), secondo il principio della materialità (significatività), applicando i criteri suggeriti dagli standard internazionali: influenza

e impatto. Il fine è l'individuazione delle informazioni più espressive per rendere fruibili gli argomenti inerenti agli impatti economici, sociali e ambientali dell'organizzazione e che potrebbero influenzare il giudizio e la valutazione degli *stakeholder*.



La realtà di FBK è tuttora in evoluzione e di conseguenza ogni mappatura ha carattere dinamico.

La Fondazione si impegna a rivedere nel tempo tali percezioni e attivare un confronto dialettico sia nel Sistema Interno che nel dialogo con altri *stakeholder*.



IL SISTEMA DELLA RICERCA E LA FUNZIONE DI PRESIDIO

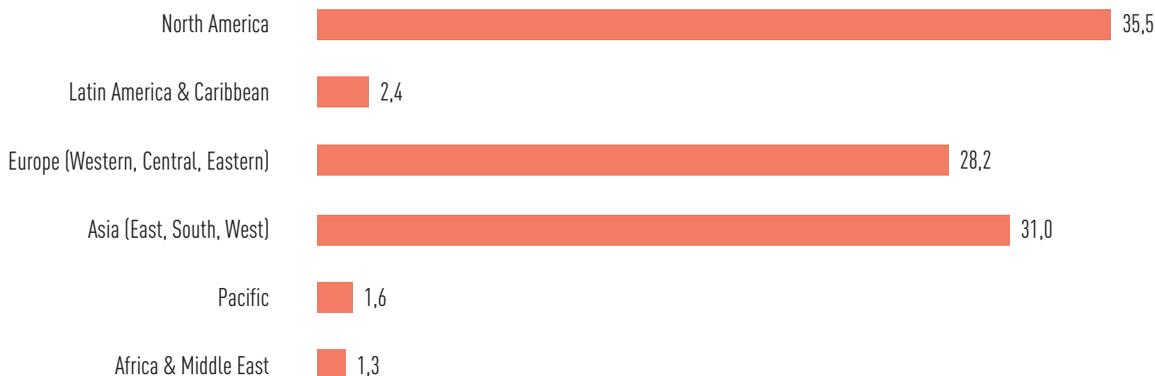
La Fondazione Bruno Kessler, già dagli anni '70 allora come Istituto Trentino di Cultura, è parte della comunità scientifica internazionale. Nel sistema della ricerca internazionale l'appartenenza è storicamente distinta da una precisa ritualità che disciplina le relazioni tra i pari. In tempi più recenti tale appartenenza è stata in parte resa palese anche dall'utilizzo di indicatori condivisi, di carattere quantitativo.

Le comunità scientifiche si confrontano in convegni e meeting dove il progredire della conoscenza viene messo a fattor comune e divulgato. Lo regolano antichi e nuovi meccanismi che riconoscono la reputazione scientifica come valore della qualità individuale, misurata dalla comunità dei pari secondo parametri internazionalmente riconosciuti ed accettati.

I principali sono le pubblicazioni di libri, di articoli scientifici su riviste, selezionati da comitati di valutazione, il numero delle citazioni, la partecipazione come relatori agli incontri periodici delle comunità.

Il Sistema si basa su tre componenti: la ricerca condotta nelle Università, la ricerca svolta nei Centri di Ricerca pubblici e privati e la ricerca inserita nelle imprese. Il finanziamento della ricerca in ogni paese del mondo si basa su meccanismi per lo più competitivi: progetti che rispondono a bandi di livello locale, nazionale e internazionale, cui concorrono per la quota più significativa gli stati.

Per dare un esempio, l'investimento in ricerca a livello mondiale, dal 1990 al 2006, somma circa 1.000 miliardi di dollari, suddivisi come indicato nella tabella e nel grafico che seguono.



Region	Dollars (billions)	Percent
World total	1.107	100,0
North America	393	35,5
Latin America & Caribbean	26	2,4
Europe (Western, Central, Eastern)	313	28,2
Asia (East, South, West)	343	31,0
Pacific	18	1,6
Africa & Middle East	15	1,3

Fonte / Foreign currencies converted to dollars through purchasing power parities. Sources track R&D for 126 countries. Some country figures are estimated.

Fonte / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Institute for Statistics, <http://www.uis.unesco.org>, accessed October 2009; and Organisation for Economic Co-operation and Development, Main Science and Technology Indicators (2009/1). Science and Engineering Indicators 2010.

A livello di singolo paese invece l'investimento in ricerca è riportato nella tabella con i relativi anni di riferimento.

**International comparisons of gross domestic expenditures on R&D and R&D share of gross domestic product,
by country /economy/region: Most recent year**

Country/economy	GERD (millions PPP\$)	GERD/ GDP (%)	Country/economy	GERD (millions PPP\$)	GERD/ GDP (%)
Regions/selected countries:			Central and Eastern Europe		
North America			Russian Federation (2007)	23.482,0	1,12
United States (2007)	368.799,0	2,68	Turkey (2007)	6.830,0	0,71
Canada (2008)	23.781,0	1,82	Czech Republic (2007)	3.813,8	1,54
Latin America and Caribbean			Poland (2007)	3.482,3	0,57
Mexico (2005)	5.919,0	0,46	Hungary (2007)	1.822,9	0,97
Argentina (2007)	2.656,2	0,51	Romania (2007)	1.433,9	0,53
Western Europe			Slovenia (2007)	828,3	1,53
Germany (2007)	71.860,8	2,54	Slovak Republic (2007)	497,9	0,46
France (2007)	43.232,6	2,08	East, South, West Asia		
United Kingdom (2007)	38.892,8	1,79	Japan (2007)	147.800,8	3,44
Italy (2006)	19.678,1	1,13	China (2007)	102.331,0	1,49
Spain (2007)	18.000,3	1,27	South Korea (2007)	41.741,6	3,47
Sweden (2007)	12.076,3	3,60	Taiwan (2007)	18.324,8	2,63
Netherlands (2007)	10.949,8	1,70	Singapore (2007)	5.945,5	2,61
Austria (2008)	8.530,1	2,66	Pacific		
Switzerland (2004)	7.474,3	2,90	Australia (2006)	14.914,4	2,01
Belgium (2007)	7.028,3	1,87	New Zealand (2007)	1.383,7	1,20
Finland (2008)	6.519,7	3,46	Africa and Middle East		
Denmark (2007)	5.008,4	2,55	Israel (2007)	8.845,8	4,68
Norway (2007)	4.133,0	1,64	South Africa (2005)	3.654,3	0,92
Ireland (2008)	2.855,1	1,45	Selected country groups:		
Portugal (2007)	2.849,7	1,18	OECD (2007)	886.347,1	2,29
Greece (2007)	1.828,4	0,58	European Union-27 (2007)	262.985,0	1,77
Luxembourg (2007)	624,0	1,63	G-7 countries (2007)	715.329,6	2,53
Iceland (2008)	318,2	2,76			

EU = European Union; **GDP** = gross domestic product; **GERD** = gross domestic expenditure on R&D; **OECD** = Organisation for Economic Co-operation and Development; **PPP** = purchasing power parity.

NOTE / Data for Israel is civilian R&D only.

SOURCE / OECD, Main Science and Technology Indicators (2009/1). Science and Engineering Indicators 2010.



Per quanto attiene l'Europa va ricordato l'obiettivo posto dalla cosiddetta Agenda di Lisbona che nel 2000 indicava per il 2010 l'obiettivo di raggiungere un investimento in ricerca pari al 3% del Pil di ogni singolo stato membro, cui avrebbero dovuto concorrere l'ente pubblico per 1/3 e per i rimanenti 2/3 il mondo produttivo.

Il finanziamento pubblico per la ricerca in Europa è strutturato in Programmi Quadro pluriennali, attualmente è in vigore il VII, lanciato nel 2007, con durata a tutto il 2013, che prevede uno stanziamento pari a circa 50 miliardi di euro. I programmi quadro definiscono le linee strategiche in accordo con i piani di sviluppo europei, ponendo un'enfasi crescente verso l'integrazione tra diversi Paesi della comunità, la co-presenza di imprese e l'orientamento dei risultati verso applicazioni industriali.

Tra le regioni italiane il Trentino, in proporzione alle dimensioni territoriali e all'entità del suo sistema di ricerca, si colloca ai primi posti per la sua capacità di ac-

quisizione di finanziamenti europei.

Nel contesto delle comunità scientifiche la riconoscibilità della Fondazione e il suo posizionamento, da cui dipende la sua reputazione, possono essere concretamente rappresentati da alcuni indicatori propri del sistema della ricerca, che in questo esercizio di Report sono descritti e documentati come valori che alimentano i capitali con i quali FBK è rappresentata:

- le pubblicazioni scientifiche dei suoi ricercatori - Capitale Intellettuale;
- le partnership di ricerca - Capitale Relazionale;
- la capacità di autofinanziamento attraverso i bandi competitivi delle agenzie nazionali ed internazionali - Capitale Economico e Finanziario;
- l'organizzazione e la partecipazione a vario titolo nei convegni organizzati dalle singole comunità scientifiche internazionali - Capitale Intellettuale.



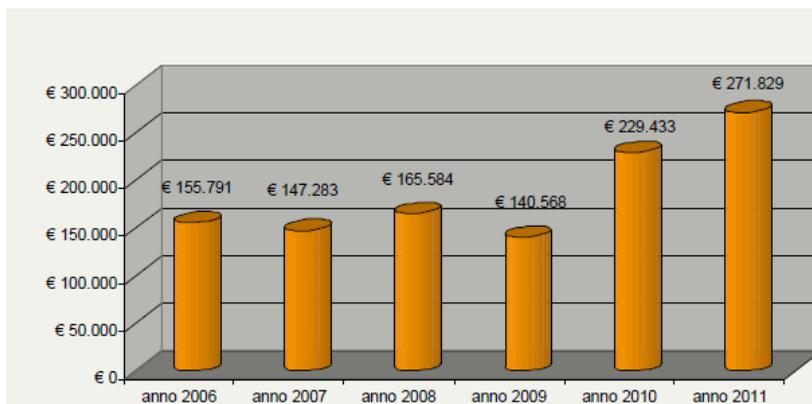
IL RAPPORTO CON IL SOCIO FONDATORE E LA FUNZIONE DI SNODO

In Trentino, negli ultimi anni, l'investimento pubblico in ricerca e alta formazione è stata un elemento caratterizzante l'impegno politico della Provincia, rappresentato nella tabella che segue in termini di finanziamenti complessivi del comparto compresi gli investimenti in immobili ed espressi in milioni di euro.

La Provincia Autonoma di Trento con la legge n. 14 del 2005, ridisegna relazioni e confini tra i soggetti del sistema trentino della ricerca (oggi denominato STAR) e nel nuovo assetto mantiene un ruolo guida attraverso la stesura del Programma pluriennale della ricerca (art.18) presidiato dal Comitato tecnico scientifico per la ricerca e l'innovazione, correlato al Piano di sviluppo provinciale e al bilancio pluriennale della Provincia.

Efficacia degli interventi, valutazione degli esiti e proposte di aggiornamento sono affidati al Comitato di valutazione.

All'articolo 17 della stessa legge è descritto in che modo il Fondo Unico per la ricerca finanzia progetti, programmi e accordi.

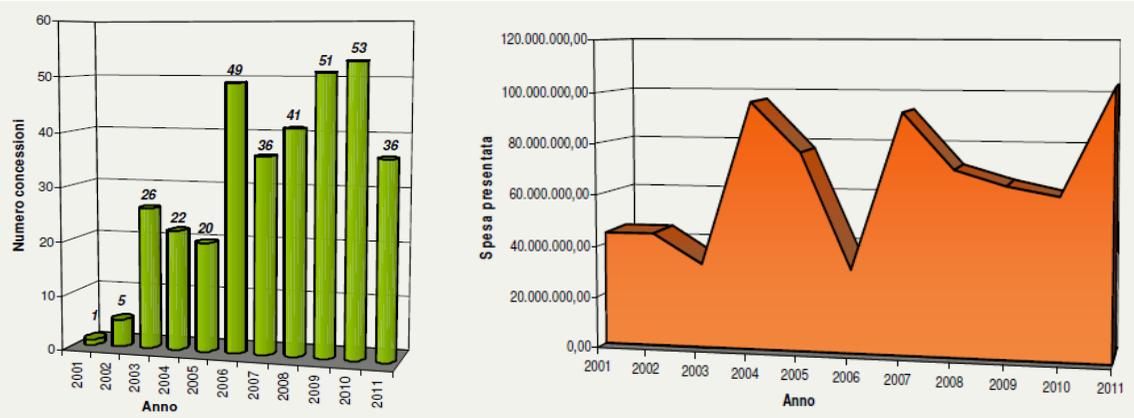


Fonte / M. Nulli, Conferenza di informazione "Sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione"

Con la Fondazione Bruno Kessler, l'Università degli Studi di Trento e la Fondazione Edmund Mach vengono sottoscritti specifici Accordi di Programma, che stabiliscono gli obiettivi e i temi generali, i criteri per la scelta, la gestione e la valutazione delle attività e quelli per il concorso finanziario della Provincia.

Una parte del Fondo viene indirizzata all'adozione di bandi competitivi, aperti a tutti i soggetti del sistema, per il finanziamento e la realizzazione di progetti di ricerca finalizzati alla ricaduta per l'innovazione e lo sviluppo sociale, culturale, scientifico, tecnologico e imprenditoriale della comunità trentina.

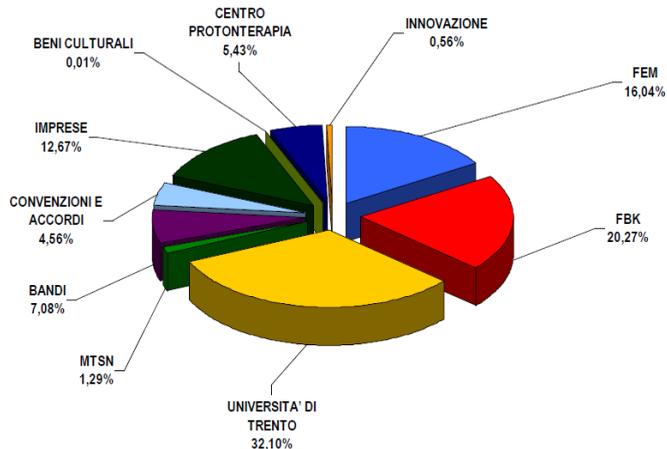
Tra questi anche progetti di ricerca e sviluppo finanziati attraverso la legge n. 6 del 1999 "Interventi della Provincia Autonoma di Trento per il sostegno dell'economia e della nuova imprenditorialità". I grafici che seguono documentano il numero di interventi e l'entità di spese di ricerca presentate.



Fonte / M. Micheleni, Conferenza di informazione "Sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione"

La legge n. 14 specifica che i risultati di tipo brevettuale delle ricerche finanziate dalla PAT su bando competitivo, nonché le relative possibilità di utilizzazione anche economica, restano di proprietà della Provincia, alla quale spetta la responsabilità della loro valorizzazione, attraverso Trentino Sviluppo S.p.A.

Nello schema a destra la distribuzione percentuale dello stanziamento per le attività di ricerca della Provincia Autonoma di Trento per l'anno 2011.



Fonte / M. Nulli, Conferenza di informazione "Sistema provinciale della ricerca e dell'innovazione"

Per la prima volta negli ultimi due anni il bilancio per la ricerca è oggetto di revisioni al ribasso e sono annunciati inevitabili tagli, che richiedono uno sforzo dell'intera comunità scientifica trentina, compresa FBK all'aggregazione e ad un sempre più puntuale orientamento ad obiettivi riconoscibili e condivisi.

Per quanto attiene FBK, la Provincia include nell'Accordo di Programma con la Fondazione anche il network di centri definiti come partecipate.

Ogni soggetto "partecipato" ha una propria governance e gode di autonomia scientifica e amministrativa, anche qualora si avvalga dei servizi amministrativi di FBK.

I programmi in termini di richiesta di finanziamento convergono nella trattativa FBK-PAT e nel successivo Accordo di Programma. Nello schema che segue - l'entità dell'apporto del socio PAT al bilancio della Fondazione.

	2009	2010	2011
Accordo di Programma comprese partecipate	30.240	34.737	34.782
Progetti di ricerca da PAT	2.130	3.581	3.680
Progetti di ricerca e innovazione industriale	1.002	993	958

Fonte / Presidio organizzativo - Amministrazione



MISSIONE, PRINCIPI E VALORI / TRE POLI

La missione della Fondazione Bruno Kessler poggia su tre pilastri:

- realizzare ricerca di eccellenza competitiva sul piano internazionale;
- perseguire risultati applicativi in aree selezionate di valenza strategica e promuovere l'innovazione per lo sviluppo, in particolare per il territorio;
- favorire la crescita culturale e l'innovazione tecnologica promuovendo partnership internazionali.



Il primo fine della missione, l'eccellenza scientifica, accomuna le attività di FBK al mondo internazionale della ricerca e dell'accademia. Ha indicatori e misuratori condivisi che determinano la "reputazione" individuale dei singoli ricercatori e, sommati, contribuiscono al Capitale Intellettuale dell'organizzazione. Quale suo segno distintivo la Fondazione ha deciso volontariamente di partecipare alla Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 avviato a livello ministeriale, ponendo al confronto nazionale i risultati scientifici e la capacità di impatto socio-economico dei suoi due centri maggiori: il Centro Materiali e Microsistemi ed il Centro di Information Technology, ai quali fanno capo, congiuntamente, oltre i 2/3 delle risorse e del volume di attività della Fondazione.

Il secondo fine della missione di FBK, contribuire allo sviluppo, non ha indicatori altrettanto condivisi a livello internazionale. La Fondazione si è data una regola interna che rendiconta il proprio contributo in termini di creazione di nuove imprese, di deposito di brevetti e di licenze d'uso di esiti di attività di ricerca.

Il terzo fine risponde ad una istanza più generica, ma di grande contenuto in termini di responsabilità sociale: favorire la diffusione della cultura dell'innovazione soprattutto attraverso azioni di internazionalizzazione. Le azioni, gli indicatori e i misuratori conseguenti sono oggetto di alcune sperimentazioni pilota, attuate in modo strutturato da due soli anni, attraverso un'area interna ad FBK dedicata.

Un tema di principi e valori il dettato della legge e dello Statuto di FBK non sono espliciti tranne per il richiamo alla trasparenza, alla coerenza e al rispetto delle persone. In più modi e luoghi è rafforzato il richiamo alla responsabilità sociale verso la comunità, sia in termini di apporto di prestigio internazionale che di contributo allo sviluppo territoriale.



Un accurato lavoro di analisi sui documenti considerati come fonte (la legge istitutiva 2 agosto 2005, n 14; lo Statuto FBK; infine la Carta Europea dei Ricercatori), non ha dato un esito definibile come una declinazione di valori e principi.

Trova espressione esplicita nello statuto la missione dell' «esplorazione di frontiere innovative del sapere», che riconosce il valore della creazione di nuova conoscenza. Emerge come valore lo sviluppo di nuove applicazioni, come risultato di lavoro intellettuale sistematico, creativo e multidisciplinare indirizzato anche verso aree di ricerca non consolidate.

La legge istitutiva prevede il principio di equilibrio tra ricerca di base e ricerca orientata all'innovazione, un bilanciamento che FBK può raggiungere attraverso il rispetto della libertà di espressione della ricerca e la sua esecuzione autonoma, coniugata con la necessità della Fondazione di perseguire gli scopi e le finalità per i quali è stata creata.

Ancora di rispetto, inteso come valore, si parla dove la Fondazione, nell'ambito della sua autonomia attuativa, si impegna a salvaguardare la dignità della persona e dell'ambiente promuovendo la storia, la tradizione e l'identità di cui il Trentino è testimone.

Dalla stessa analisi emergono alcuni principi come intesi "un bene iniziale che chiede di realizzarsi attraverso attività che prendono da esso avvio e si sviluppano di conseguenza. Il principio, a differenza del valore che autorizza ogni cosa, è normativo rispetto all'azione. Tra il principio e l'azione c'è un vincolo di coerenza (non di efficacia, come nel valore) che rende la seconda prevedibile. Infine, i principi non contengono una necessaria propensione totalitaria perché, quando occorre, quando cioè una stessa questione ne coinvolge più d'uno, essi

possono combinarsi in maniera tale che ci sia un posto per tutti. I principi, si dice, possono bilanciarsi”.

Fonte / Valori e principi, secondo Zagrebelsky, <http://eddyburg.it/article/articleview/10885/1/211>

L' "autonomia della ricerca, che permea il sentire delle comunità scientifiche non trova esplicita citazione come valore, ma come modalità della Fondazione Bruno Kessler di decidere le azioni ritenute più adatte al raggiungimento degli scopi e delle finalità per le quali è stata creata.

Due principi possono essere individuati anche nell'approccio interdisciplinare e nella dimensione applicativa descritti come tratto caratterizzante l'originalità della Fondazione "rispetto alle attività scientifiche proprie dell'Università". La dimensione applicativa è più volte richiamata nei documenti come contributo dell'attività di ricerca di FBK a promuovere lo sviluppo scientifico, tecnologico, economico e sociale del territorio.

La qualità della ricerca, definita anche "eccellenza tecnologica" non è descritta in qualità di principio ma posta ad obiettivo del riconoscimento a livello nazionale ed internazionale dell'intero sistema trentino della ricerca e dell'alta formazione.

In tutti i documenti fondanti ci sono richiami all'internazionalizzazione intesa come doppia capacità: di creare collegamenti con altre realtà di ricerca e di attrarre e coinvolgere competenze eccellenti. Sotteso forse il valore dato all'apertura internazionale. Allo stesso valore si potrebbe far risalire la convinzione di FBK a sostenere la mobilità delle idee e delle risorse umane, sia internamente che esternamente, coerentemente anche a quanto esplicitato nel manifesto della ricerca della comunità scientifica.

Al principio del coinvolgimento e inclusione si ispira, in modo sotteso, la promozione della partecipazione dei ricercatori nel governo degli Enti e nella loro vita istituzionale e quella della comunità e dell'economia locale nelle azioni di trasferimento dei risultati della ricerca.

Alla trasparenza come valore potrebbero essere riferiti i principi descritti puntualmente nei documenti fondativi: la distinzione delle funzioni tra organi di governo e organi di consulenza scientifica; l'adozione di precisi criteri di valutazione nella ricerca e nella selezione dei ricercatori; la semplicità, economicità, funzio-

nalità dell'organizzazione. Allo stesso principio potrebbe fare riferimento l'impegno nel monitoraggio delle attività e dei risultati affidato a esperti esterni, compresa l'attivazione di un sistema di misurazione di impatto sul territorio.

Un valore pare sia rappresentato anche dalla capacità di autofinanziamento, in particolare risultante dalla valorizzazione economica dei risultati della ricerca.

L'ASSETTO ISTITUZIONALE

La Fondazione Bruno Kessler, come la Fondazione Edmund Mach, sono il risultato del progetto di trasformazione degli Enti funzionali di ricerca della Provincia Autonoma di Trento, Istituto Trentino di Cultura e Istituto Agrario di San Michele, in altrettanti Enti di interesse pubblico senza fini di lucro, con personalità giuridica di diritto privato.

Tale forma giuridica fu ritenuta atta a garantire il perseguimento di finalità di carattere pubblico a fronte di uno status giuridico che consentisse la piena autonomia operativa e assetti organizzativi più efficaci ed efficienti, capaci di ottimizzare le proprie attività di ricerca e di rapportarsi sia al sistema locale, nazionale e internazionale scientifico e produttivo.

Ispirata dalla legge istitutiva e successivamente designata dallo Statuto la governance di FBK è espressione di due segni distintivi del cambiamento da Ente funzionale a Fondazione che prevedono:

- una diversa presenza del Territorio con l'istituzione, tra gli organi, del Collegio dei Soci Fondatori e Sostenitori;
- un altrettanto diverso ruolo del Comitato Scientifico: il Consiglio di Amministrazione, infatti, ha inteso valorizzare la funzione strategica di valutazione ex ante dei programmi di ricerca della funzione di valutazione.



IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione è formato dal Presidente (nominato dalla Provincia) e da altri otto componenti di cui sei nominati dal Socio Fondatore tra persone di alto profilo scientifico e manageriale e due espressioni del Collegio dei Soci.

membrici del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Bruno Kessler:

- **Massimo Egidi (Presidente)** - Professore universitario
- **Giulio Bonazzi (Vicepresidente)** - Imprenditore
- **Mariano Anderle** - Ricercatore
- **Davide Bassi** - Professore universitario
- **Rodolfo Boggi** - Consulente finanziario
- **Vanessa Cattoi** - Funzionario amministrativo
- **Umberto Dosselli** - Ricercatore
- **Francesca Pasinelli** - Manager della ricerca
- **Diego Schelfi** - Imprenditore

Il CdA si occupa dell'indirizzo generale dell'attività della Fondazione e in quanto tale adotta ed aggiorna annualmente, avvalendosi del parere del Comitato Scientifico, il

programma pluriennale di attività, delibera in tema di linee guida, obiettivi generali della programmazione scientifica e direttive generali di amministrazione della Fondazione. Il Consiglio stabilisce inoltre i criteri e i metodi per la valutazione dell'organizzazione e dei risultati conseguiti.

Il 25 luglio 2011, il CdA ha meglio definito le competenze e i ruoli dei vari Organi della Fondazione approvando il documento "Ricognizione competenze degli Organi della Fondazione e del Segretario generale" allegato n. VI/11 alla delibera n. 21/11 "Approvazione dei regolamenti e parere per il conferimento delle procure". Per la realizzazione di tale documento sono stati presi in considerazione: Statuto, Regolamento Amministrativo; Regolamento Contabilità e Bilancio; Regolamento Inventario; Policy per la Valorizzazione della Ricerca FBK; Regolamento per le missioni e le trasferte del personale della Fondazione Bruno Kessler; Regolamento per l'elezione del componente rappresentante del Personale nel Consiglio di Amministrazione; Regolamento di funzionamento del Consiglio di Amministrazione; Contratto collettivo provinciale di lavoro per il personale delle Fondazioni di cui alla legge provinciale 2 agosto 2005 n. 14.



IL FONDO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE FBK

La costituzione del Fondo, denominato ancora provvisoriamente Fondo FBK, risale al 2008. È costituito dagli emolumenti che alcuni componenti del CdA vollero destinare "ad azioni che contribuiscano ad accrescere il profilo etico della Fondazione e in particolare costituiscano una opportunità per giovani, provenienti da realtà particolarmente disagiate e sfidanti, di incrementare in modo sostanziale le proprie competenze e abilità tecniche".

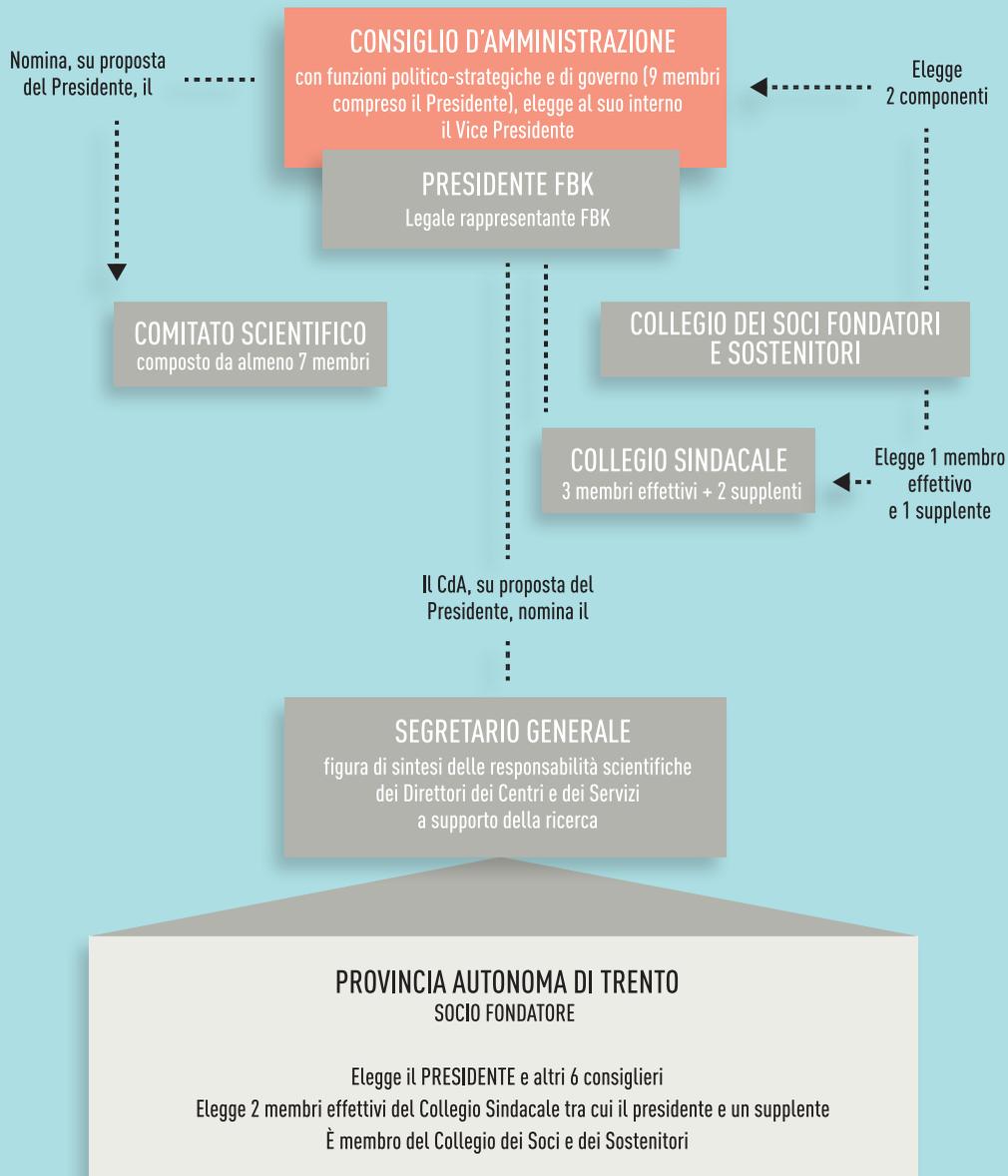
Fino ad oggi il Fondo è stato gestito d'intesa con i donatori, destinando fondi all'ospitalità e al mantenimento di giovani inseriti in attività di Unità di Ricerca di FBK, dove hanno un'opportunità

di formazione di alto contenuto tecnologico e di esperienze utili alla loro promozione, nel contatto con la comunità FBK e della rete delle sue relazioni di ricerca internazionali.

La legittimità della costituzione di un Fondo FBK alimentato da donazioni risiede nel dettato statutario, dove alla Sezione IV - Patrimonio e mezzi economici - lettera c) si dice che le fonti di finanziamento della Fondazione sono costituite, tra le altre anche da "contributi, donazioni, eredità, lasciti, legati ed erogazioni di genere di altri soggetti pubblici e privati non espressamente destinati ad accrescere il patrimonio della Fondazione".

GLI ORGANI DI GOVERNO E DI CONTROLLO DELLA FONDAZIONE BRUNO KESSLER

AL 31/12/2011



IL COLLEGIO DEI SOCI FONDATORI E DEI SOSTENITORI

Lo Statuto all'articolo 5 recita testualmente "Il Collegio dei Fondatori e Sostenitori della Fondazione garantisce il rapporto vitale con le istituzioni rappresentative della realtà sociale ed economica del Trentino". Agli otto iniziali membri, nel 2010 si è aggiunto il nono Socio Sostenitore, l'Associazione Artigiani e Piccole Imprese.

Al Collegio è stata ampliata da uno a due la facoltà di Anomina di propri rappresentanti nel CdA, passato di conseguenza dagli iniziali otto a nove componenti.

Il Collegio dei Soci della Fondazione Bruno Kessler è composto da:

- Provincia Autonoma di Trento (Fondatore)
- Comune di Trento
- Comune di Rovereto
- Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura della Provincia di Trento
- Confindustria di Trento
- Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto
- Banca di Trento e Bolzano
- Federazione Trentina della Cooperazione
- Associazione Artigiani e Piccole Imprese della Provincia di Trento

All'articolo 13 dello Statuto è descritto il processo istituzionale di coinvolgimento dei Soci che prevede un minimo di una riunione del Collegio all'anno, convocata dal Presidente di FBK, finalizzata ad illustrare "le principali attività svolte e l'andamento generale della Fondazione". **Fonte** / Statuto di FBK

FBK considera i suoi Soci gli interlocutori privilegiati per svolgere il ruolo di snodo orientato a favorire la crescita culturale, l'innovazione e lo sviluppo del territorio che ha voluto la Fondazione e la sostiene. Con l'obiettivo finale di dare attuazione a questa specifica mission la Fondazione ha creato nella propria organizzazione un'area dedicata all'Innovazione e alle Relazioni con il Territorio - AIRT - che presidia anche alcuni ambiti dei rapporti con i Soci, attraverso lo strumento della Carta dei Soci. Azioni ed esiti relativi ai Rapporti con i Soci e alla Carta dei Soci, sono rendicontati nel capitolo Capitale Sociale e Relazionale.

IL COMITATO SCIENTIFICO

Il Comitato Scientifico è espressione dell'interdisciplinarietà che caratterizza l'attività di ricerca FBK in area scientifica e umanistica, che al 31 dicembre 2011 era composto da:

- Professor Giuseppe Tognon / Lumsa Università, Roma
- Professor Fabrizio Gagliardi / Direttore EMEA&LATAM, Ginevra
- Professor Michael Matheus / Direttore Ist. Storico Italo Germanico, Roma
- Professor Michele Parrinello / ETH, Zürich
- Professor Sandro Stringari / Università di Trieste
- Professor Maurizio Sobrero / Università di Bologna
- Professor Francesco Traniello / Università di Torino
- Dott. Bruno Murari / Scientific Advisor
- Professor Andrea Vacchi / Direttore INFN, Trieste
- Professor Malik Ghallab / Chief Executive Officer INRIA, Paris
- Professor Adriano Fabris / Università di Pisa

Il Comitato Scientifico è l'organo della Fondazione cui compete la valutazione (ex-ante) dei piani programmatici annuali e pluriennali: allargato dagli iniziali sette agli attuali undici componenti, è nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Presidente. Il mandato dei membri è quadriennale, rinnovabile una sola volta.

Nella predisposizione ed adozione del Piano Pluriennale delle Attività di Ricerca e degli Investimenti (PPARI) e del Budget e Piano Annuale delle Attività (B&PAA), il Comitato Scientifico fornisce parere obbligatorio sui contenuti tecnico scientifici delle attività predisposte dai responsabili della ricerca e sui relativi dati economico-finanziari. Esprime inoltre pareri sugli investimenti per grandi apparecchiature di laboratorio o infrastrutture, valutandone l'opportunità strategica a fronte delle tecnologie esistenti.

Le fasi di verifica annuali sono basate su processi di autovalutazione vincolati da indicatori standard, condivisi a livello internazionale e attuati attraverso meccanismi previsti dalle recenti disposizioni ministeriali per l'Università.

Quale segno distintivo del cambiamento, la Fondazione ha deciso volontariamente di partecipare all'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 20042010, ponendo al confronto nazionale i risultati scientifici e la capacità di impatto socioeconomico dei suoi due centri maggiori: il Centro Materiali e Microsistemi, ed il Centro



per le Tecnologie dell'Informazione. A questi fanno, capo, congiuntamente, oltre due terzi delle risorse e del volume di attività della Fondazione.

Il Comitato Scientifico interagisce con la Commissione di esperti in merito ai criteri e ai parametri di valutazione per le review pluriennali. La Commissione di esperti, la cui costituzione è prevista e regolata dall'art. 19 dello Statuto, è nominata dal CdA della Fondazione. La Commissione effettua la valutazione ex-post dei risultati e della qualità delle attività di ricerca, nonché della coerenza delle stesse con i piani programmatici, gli scopi e gli indirizzi della Fondazione.

IL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio Sindacale della Fondazione Bruno Kessler svolge una funzione di vigilanza e controllo ed è composto da:

- Marcello Condini (Presidente)
- Katia Tenni
- Franca Della Pietra
- Giulio Quaresima (membro supplente)

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Avanzato ma non ancora compiuto l'assetto organizzativo della Fondazione è articolato in modo diverso per il comparto ricerca e per quello Amministrativo e dei servizi. Il secondo è ispirato ad alcuni principi e orientato alla realizzazione di strumenti per la loro attuazione.

Il comparto ricerca è organizzato in Centri ai quali fa capo la responsabilità della programmazione e gestione dei programmi scientifici e delle risorse umane e finanziarie, in coerenza con il perimetro strategico e avvalendosi del supporto amministrativo e dei servizi della Fondazione.

Il grafico a pagina 30 descrive l'articolazione organizzativa alla data giugno 2012: i Centri di ricerca, 4 nel 2007 sono diventati 7, in virtù sia della razionalizzazione di centri preesistenti che della creazione di nuovi poli rispondenti ad interessi emergenti.

Questo primo esercizio di Report Integrato è applicato all'intero universo di FBK per gli assetti e i dati generali. Entra poi nel merito di una rendicontazione più dettagliata e peculiare per i due Centri scientifico-tecnologici, Materiali e Microsistemi e Tecnologie dell'Informazione, *core business* di FBK per storicità e dimensione, e del polo umanistico.

I PRINCIPI

L'orientamento alla ricerca / ogni azione del CASSR deve essere basata sull'ascolto delle esigenze e la soddisfazione dei bisogni del mondo della ricerca.

Su questa base sono definite le caratteristiche dei servizi offerti al personale di ricerca che, nel rispetto reciproco dei ruoli, deve considerare i suggerimenti provenienti da CASSR e le sue modalità di lavoro.

Concertazione / come conseguenza dell'orientamento alla ricerca ogni azione, processo o procedura deve essere concertata con la ricerca. Ciò avviene responsabilizzando e coinvolgendo il personale ricercatore fin dalla fase dell'ideazione dei servizi di cui è beneficiario, in modo che i requisiti e i bisogni possano essere tenuti in considerazione già in fase di progettazione del servizio stesso.

Collaborazione e coesione tra i servizi / ogni iniziativa e soluzione deve essere individuata in modo trasversale all'organizzazione, sfruttando ogni sinergia e competenza che può derivare dal contributo delle diverse unità.

Autonomia / i processi e le procedure interne devono essere determinati autonomamente da chi ha la responsabilità di una struttura (di ricerca o amministrativa) nel rispetto delle regole FBK e della normativa vigente.

Responsabilità / i responsabili delle strutture devono assumersi piena responsabilità dei risultati prodotti e dei mezzi necessari per raggiungerli e della loro realizzazione nei tempi previsti. Condizione essenziale deve essere una chiara definizione delle deleghe ad ogni livello. In questo modo è possibile bilanciare la libertà della ricerca con la sostenibilità amministrativa della Fondazione.

Semplificazione e trasparenza / le procedure e le regole interne (regolamenti, policies, ecc.) devono risultare facilmente comprensibili e applicabili. Per far questo saranno resi disponibili tutti gli strumenti tecnici e formativi necessari. Il pilastro su cui si basa questo processo di semplificazione è la trasparenza del bilancio che deve consentire alle singole strutture di partecipare al processo con adeguata capacità descrittiva, evidenziare risultati e risorse ed esplicitare il diverso peso delle singole strutture.

Fonte / Logiche Organizzative del Comparto Amministrazione e Servizi di Supporto alla Ricerca per il quadriennio 2011-2014



POLO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO

Tecnologie dell'Informazione	<i>Direttore</i>	Paolo Traverso
Materiali e Microsistemi	<i>Direttore</i>	Massimo Gentili
Centro Internazionale per la Ricerca Matematica	<i>Direttore</i>	Marco Andreatta
Centro Europeo di Fisica Teorica	<i>Direttore</i>	Achim Richter

POLO DELLE SCIENZE UMANE E SOCIALI

Istituto Storico Italo-Germanico	<i>Direttore</i>	Paolo Pombeni
Centro per le Scienze Religiose	<i>Direttore</i>	Alberto Bondolfi
Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche	<i>Direttore</i>	Antonio Schizzerotto

IL NETWORK FBK / SNODO TERRITORIALE E PRESIDIO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

La linea tratteggiata sulla destra dell'organigramma indica una delle componenti del Network che ha la Fondazione come punto di riferimento. Sono centri di ricerca nati dall'investimento pubblico degli ultimi anni. Trattasi di organizzazioni di cui la Fondazione è Socio Fondatore, definite **Partecipate in Accordo di Programma**, in quanto FBK è chiamata ad accoglierne i programmi scientifici e le richieste di finanziamento, entrambi redatti e gestiti in autonomia, nella stesura dell'Accordo di Programma con la Provincia Autonoma di Trento.

Create-Net	<i>Presidente</i>	Imrich Chlamtac
Fondazione Graphitec	<i>Presidente</i>	Davide Bassi
CELCT	<i>Presidente</i>	Umberto Silvestri
Fondazione Ahref	<i>Presidente</i>	Luca De Biase



IN CONVENZIONE / IL CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE E LABORATORI CONGIUNTI

Nel network, con un diverso legame, si ricomprendono gli Istituti del Centro Nazionale delle Ricerche e i laboratori congiunti, per i quali FBK ha sottoscritto apposite convenzioni per la messa in comune di competenze, strutture e strumentazioni con l'obiettivo di razionalizzare le risorse attraverso programmi comuni di attività.

Unità **ISTC** / CNR di Trento *Nicola Guarino*

IBF / CNR di Trento e Delegato del Direttore Unità Organizzativa di Supporto *Mauro Dalla Serra*

IFN-IMEM / CNR di Trento e Delegato del Direttore Unità Organizzativa di Supporto *Roberto Verucchi*

IFN / CNR di Trento e Delegato del Direttore Unità Organizzativa di Supporto *Maurizio Ferrari*

LISC - Laboratorio Interdisciplinare di Scienza Computazionale nato dalla collaborazione diretta fra i ricercatori della Fondazione Bruno Kessler e dell'Università degli Studi di Trento che si occupano di calcolo scientifico e di simulazione basata su modelli matematici.

Per l'Università di Trento *Francesco Pederiva*

Per FBK *Maurizio Dapor*

HPCFARM - piattaforma congiunta per la Biologia computazionale tra FBK - Unità MPBA - e Fondazione Edmund Mach

Per FEM *Duccio Cavalieri*

Per FBK *Cesare Furlanello*

LSSHA - in fase di firma il Laboratorio multidisciplinare di Sequenziamento e di analisi strutturale di bio molecole per la salute che vede la stretta collaborazione tecnologica e metodologica tra FBK - Unità di Ricerca Biosint - Università di Trento - CIBIO Centro di Biologia Integrata - e CNR IBF Istituto di Biofisica - Unità operativa di Trento

Per l'Università di Trento *Alessandro Quattrone*

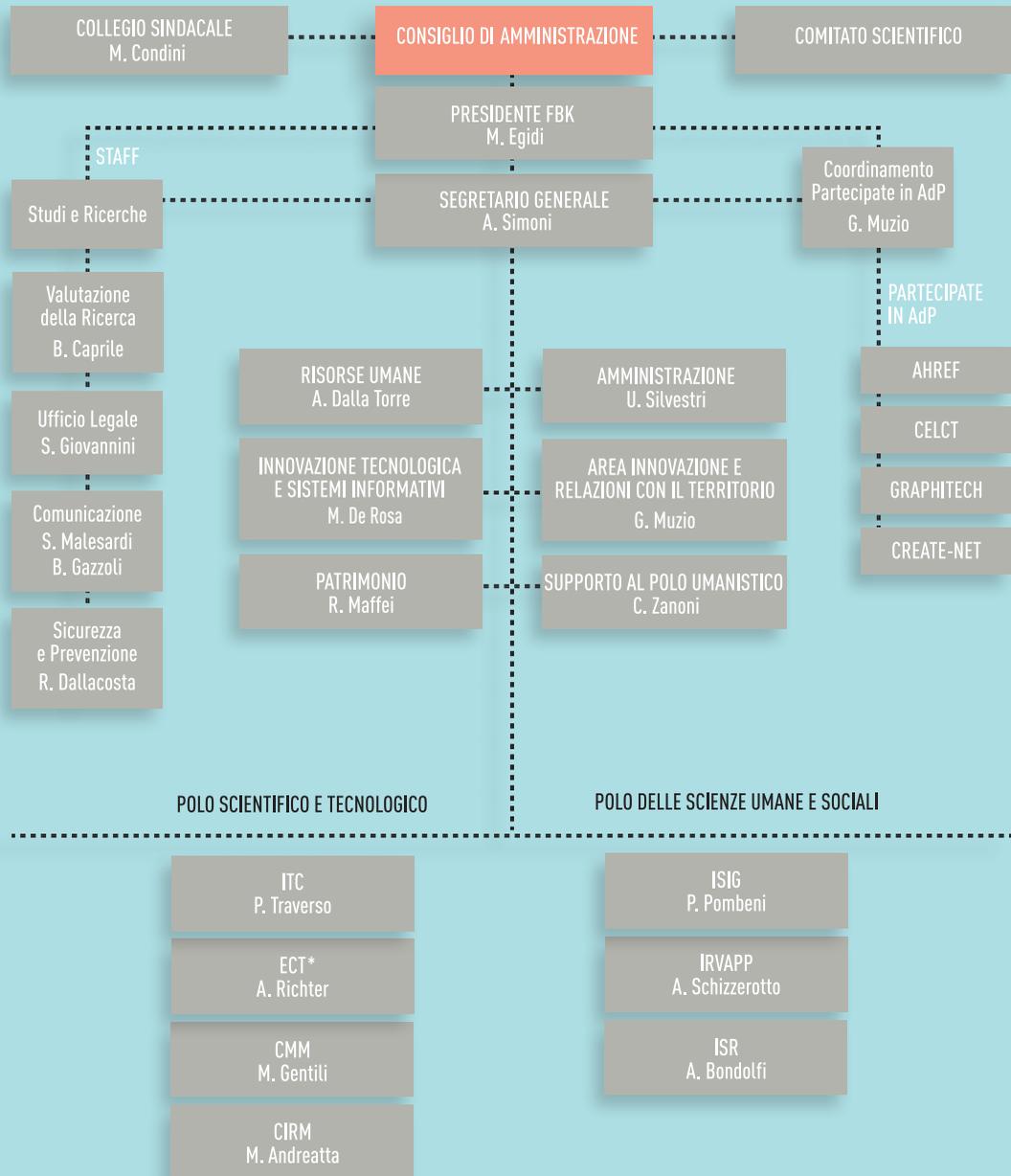
Per FBK *Cecilia Pederzoli*

TNLABS - ancora in fase di sperimentazione è la rete trentina dei laboratori di analisi che - in forma di consorzio - aggrega i laboratori che si occupano di caratterizzazione dei materiali della Fondazione, oggi parte dell'Unità di ricerca MiNALab e quelli dell'Università di Trento

Per l'Università di Trento *Paolo Scardi, Matteo Leoni e Roberto Graziola*

Per FBK *Massimo Bersani*





PARTECIPAZIONI SOCIETARIE IN SPIN-OFF E START-UP

Sono componenti del Sistema anche le otto imprese **spin-off** e **start-up** di cui FBK è Socio.

	Anno costituzione	Quota % FBK	Riferimento
Pervoice	2007	12%	Alessandro Tescari
TNX	2009	20%	Paolo Marconi
RF Microtech	2007	15%	Roberto Sorrentino
Molecular Stamping	2006	5%	Giovanni De Ceglia
Z2M	2009	10%	Alfredo Maglione
Practix	2010	20%	Daniel Tomasini
Say Services	2009	12%	Marco Pistore
Advansid	2010	44%	Diego Mosna
CLS	2010	30%	Giampaolo Mazzini
OKKAM	2010	10%	Paolo Bouquet
Fabrica Ludens - Museum Innovation	2011	20%	Marco de Nicola



ASSOCIAZIONE TRENTO RISE

Il 10 dicembre 2010 la FBK e l'Università di Trento hanno dato vita all'Associazione Trento RISE. Trento RISE (Research Innovation and Education System) è partner del nuovo nodo italiano (o co-location centre) dell'European Institute of Innovation & Technology (EIT), la rete di eccellenza europea sull'innovazione nelle tecnologie informatiche. Il nodo italiano si affianca a quelli già presenti a Berlino, Eindhoven, Helsinki, Parigi e Stoccolma.

Ha come partner Engineering, Telecom Italia e Trento RISE e come affiliati CNR, Centro Ricerche FIAT, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, STMicroelectronics e Università di Bologna.

Presidente Fausto Giunchiglia / Direttore Paolo Traverso



Capitale Umano

2



Il Capitale Umano è costituito dalle caratteristiche e dalla qualità delle risorse umane, nonché dalla capacità di gestirle secondo politiche adeguate, in grado di valorizzarne le competenze e sostenerne la motivazione. In un'organizzazione come la Fondazione Bruno Kessler, che ha come missione la generazione e la trasmissione di conoscenza, rappresenta il fattore più strategico.

Il Capitale Umano è l'insieme delle esperienze e dei talenti delle persone che operano in maniera sufficientemente stabile con FBK e, oltre ad elementi comunemente misurati e misurabili, comprende elementi intangibili quali la motivazione a innovare o il senso di appartenenza.

Il Capitale Umano trova specifica declinazione con riferimento al sistema interno della Fondazione, ovvero alle persone che la compongono, alle politiche e alle modalità della sua gestione:

- le linee politiche adottate;
- la composizione e le caratteristiche di tutto il personale che opera in FBK;
- informazioni che attengono alla salvaguardia e all'incremento del Capitale Umano come la formazione, la sicurezza e le politiche di incentivazione;
- le iniziative per favorire la conciliazione vita-lavoro e le pari opportunità;
- le relazioni sindacali.

LINEE POLITICHE DELLA FONDAZIONE NEI CONFRONTI DEL PERSONALE



FBK considera il Capitale Umano il principale bene intangibile per il proprio successo. La Fondazione punta sulle persone per attuare in pieno il proprio mandato statutario, per raggiungere livelli di qualità elevati nella ricerca internazionale e per garantire ricadute sul territorio, certa che solo attraverso le potenzialità delle persone che lavorano per FBK sia possibile raggiungere i risultati ambiziosi che si propone.

Le principali politiche che FBK ha deciso di adottare nell'ambito della gestione del personale sono state formalizzate in un apposito documento disponibile nell'area intranet del sito web e riprese anche nella Carta dei Servizi del Servizio Risorse umane.

In particolare, nella gestione del personale, la Fondazione si impegna a:

- supportare i ricercatori con forme di flessibilità per un adeguato svolgimento delle loro attività scientifiche;
- migliorare la stabilità delle condizioni di lavoro dei ricercatori;
- assicurare condizioni giuste ed attrattive per quanto riguarda le retribuzioni e la previdenza sociale;
- perseguire una politica di genere ispirata alle pari opportunità e al merito;
- riconoscere il valore della mobilità, intesa come esperienze temporanee anche estese in diversi ambiti geografici, intersettoriali e interdisciplinari, come strumento di rafforzamento delle conoscenze scientifiche e di sviluppo professionale;
- migliorare l'occupabilità mediante l'accesso a misure per lo sviluppo continuo e per l'orientamento professionale.

Il personale della Fondazione è costituito da quello precedentemente operante in ITC e da tutti i nuovi assunti a partire dal 2007.

Dall'adozione del nuovo contratto per la ricerca, parte dei dipendenti, e tutti i nuovi assunti sono stati quindi inquadrati con le nuove regole. Solo le persone messe a disposizione dalla Provincia sono inquadrare con contratti pubblici.

IL CONTRATTO PER LA RICERCA

Uno dei primi segni distintivi dell'avvio della Fondazione e di discontinuità dall'ente funzionale della Provincia, Istituto Trentino di Cultura, di cui ha raccolto l'eredità, è stato l'impegno di redigere il primo contratto per la ricerca privato.

Il senatore Tiziano Treu, che partecipò alla sua stesura, nel presentarlo a Roma nella Sala della Sacrestia alla Camera dei Deputati, definì il nuovo Contratto provinciale di lavoro delle fondazioni di ricerca del Trentino, Fondazione Bruno Kessler e Fondazione Edmund Mach, "Un contratto moderno, frutto di un lungo confronto, tutt'altro che locale, perché contiene stimoli esportabili altrove per liberare la ricerca, incentivarla, premiarla laddove produce eccellenza".

Meccanismi premianti, sistemi di valutazione capaci di inibire l'autoreferenzialità, orari flessibili che si spingono fino alla possibilità di ottenere part time finalizzati alla nascita di spin-off, giusta valorizzazione delle invenzioni, sono alcune parole chiave di questo nuovo strumento che ha come suo punto focale la risorsa umana ed elemento centrale la sua valorizzazione e un sistema di reclutamento innovativo nei confronti di un mercato che deve necessariamente abbracciare un orizzonte di respiro internazionale.

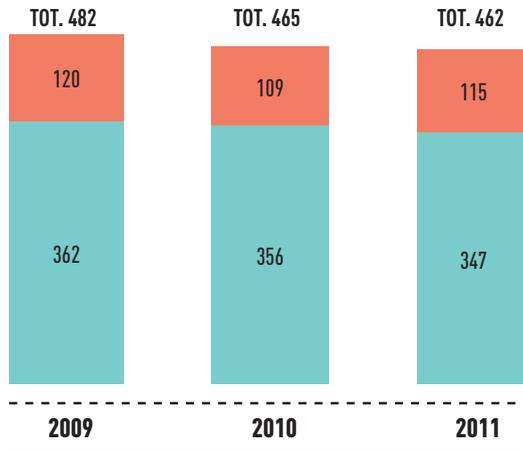
Fonte / Comunicato nr. 403 del 21/02/2008)

COMPOSIZIONE E CARATTERISTICHE DELLE PERSONE CHE OPERANO IN FBK

Il personale della Fondazione può essere suddiviso in due grandi categorie: il personale di ricerca e il personale dei servizi.

Negli ultimi 3 anni, il numero del personale di ricerca rappresenta il 75% del totale. Rispetto al 31/12/2009, il personale della Fondazione è diminuito complessivamente del 4,1%, al 31/12/2011: tale tendenza si è verificata sia per il personale dei servizi che per il personale di ricerca, per il quale vanno evidenziate alcune concause come: la conclusione di progetti (e il conseguente calo di collaborazioni che non possono trasformarsi in forme contrattuali stabili) e il calo di numero dei borsisti (in totale - 21%). Il numero dei ricercatori e dei tecnologi invece, a seguito di una politica di stabilizzazioni, è sensibilmente aumentato (+ 13,5% rispetto al 2009).

FBK PERSONALE

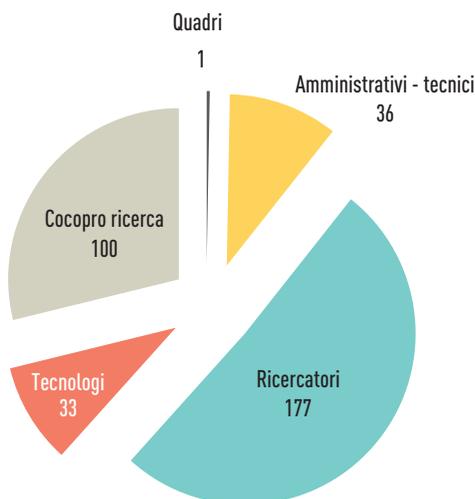


SERVIZI DI SUPPORTO E DI FUNZIONAMENTO / RICERCATORI/TECNOLOGI E TECNICO-OPERATIVI



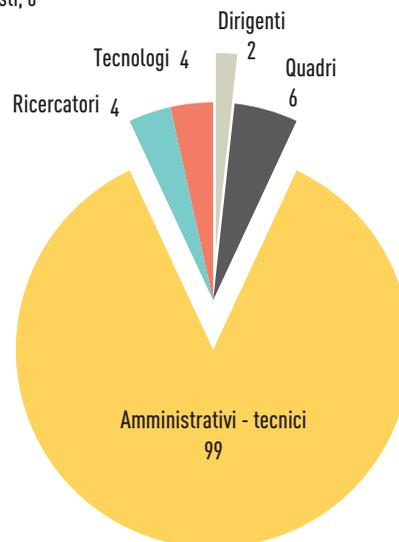
PERSONALE RICERCATORE/TECNOLOGO E TECNICO-OPERATIVO PER TIPOLOGIA (31/12/11)

Dirigenti, 0
Borsisti, 0



PERSONALE DEI SERVIZI DI SUPPORTO E DI FUNZIONAMENTO PER TIPOLOGIA (31/12/11)

Cocopro Ricerca, 0
Borsisti, 0



Con riferimento al genere, la componente femminile all'interno della Fondazione rappresenta circa un terzo del totale del personale, con quote differenti tra personale della ricerca e amministrativo.

Oltre il 70% del personale di FBK ha un'età compresa tra i 30 e i 50 anni: in proporzione, il personale della ricerca conta più persone nella fascia di età inferiore ai trent'anni rispetto al personale di supporto (12,1% rispetto a 7,8%) e meno nella fascia oltre i 50 anni (15% rispetto a 26,1%).

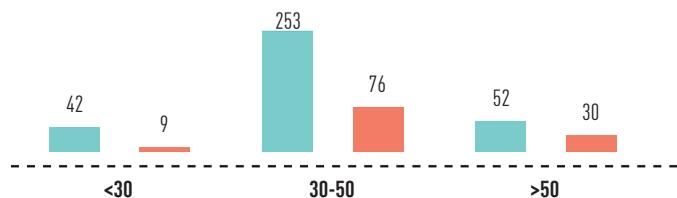
Con riferimento ai titoli di studio la situazione è molto differenziata tra le due macro categorie di personale: i ricercatori sono altamente specializzati con oltre il 31% in possesso di un dottorato di ricerca, il 3,5% di un master e il 53,6% della laurea; il personale di supporto e di funzionamento possiede per il 52% il diploma di studi superiori, per il 42% la laurea, mentre il 6% ha un master o un dottorato.

Rispetto alla distribuzione territoriale, l'85% del personale risiede nel territorio della provincia di Trento, il 15% in altre zone d'Italia e il 4,6% proviene dall'estero; più nello specifico, mentre tra il personale amministrativo non vi sono persone che provengono dall'estero, il 4,6% sono ricercatori che risiedono in Paesi europei o extra europei. È in fase di elaborazione la possibilità di ricongiungere i dati della residenza con quelli della provenienza, che potrebbe costituire un indicatore della capacità attrattiva di FBK.

LE POLITICHE DI STABILIZZAZIONE, DI SELEZIONE E IL TURNOVER

Dal punto di vista del rapporto di lavoro, negli ultimi 3 anni la Fondazione ha operato per stabilizzare in misura crescente il proprio personale. I dipendenti con contratto a tempo indeterminato appartenenti ai servizi di supporto e di funzionamento hanno raggiunto, a fine 2011, quota 81,7% a fronte del 59,2% del 2009; anche la quota del personale di ricerca con un contratto a tempo indeterminato è aumentato passando dal 40,6% del 2009 a quasi il 50% del 2011.

PERSONALE PER FASCE DI ETÀ (2011)



RICERCATORI/TECNOLOGI E TECNICO-OPERATIVI / SERVIZI DI SUPPORTO E DI FUNZIONAMENTO

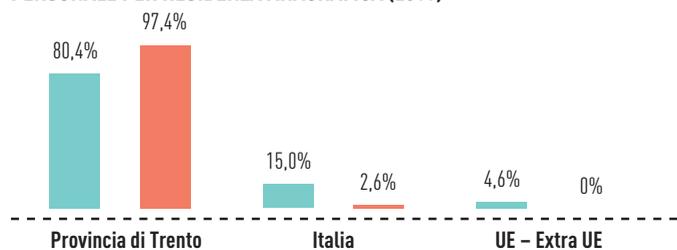
PERSONALE CON LAUREA O TITOLO DI STUDIO PIÙ ELEVATO (DOTTORATO/MASTER)

Uomini / Donne



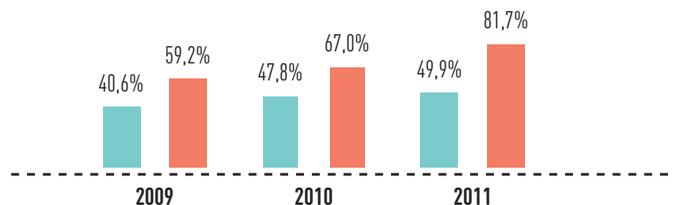
RICERCATORI/TECNOLOGI E TECNICO-OPERATIVI / SERVIZI DI SUPPORTO E DI FUNZIONAMENTO

PERSONALE PER RESIDENZA ANAGRAFICA (2011)



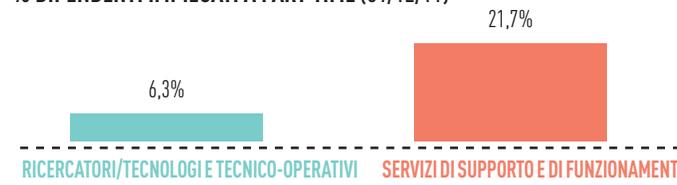
RICERCATORI/TECNOLOGI E TECNICO-OPERATIVI / SERVIZI DI SUPPORTO E DI FUNZIONAMENTO

% DIPENDENTI CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO SUL TOTALE (31/12)



RICERCATORI/TECNOLOGI E TECNICO-OPERATIVI / SERVIZI DI SUPPORTO E DI FUNZIONAMENTO

% DIPENDENTI IMPIEGATI A PART-TIME (31/12/11)



RICERCATORI/TECNOLOGI E TECNICO-OPERATIVI / SERVIZI DI SUPPORTO E DI FUNZIONAMENTO

La differenza rilevante di stabilizzazioni tra le due categorie di personale dipende dalla natura stessa del lavoro: nell'ambito della ricerca, le collaborazioni sono spesso legate a specifici progetti di ricerca che hanno orizzonti temporali ben definiti.

Complessivamente, al 31/12/2011 il personale impiegato con contratto a tempo parziale è pari al 10,2%: il ricorso al part time viene maggiormente utilizzato dal personale amministrativo rispetto a quello della ricerca. In termini di genere, invece, la situazione si inverte: mentre nei servizi di supporto e funzionamento i richiedenti del part time sono quasi esclusivamente donne (96%), per il settore della ricerca il 63% impiegato a part time è di sesso maschile. A livello individuale, la scelta è ovviamente condizionata dalla scelta di compromesso tra stabilità del posto di lavoro e fattori connessi alla sfera personale (come la maternità).

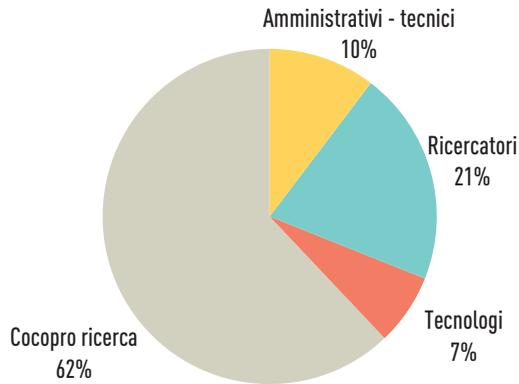
FBK gestisce in autonomia e tramite i propri canali di recruiting la ricerca e selezione del personale di ricerca e amministrativo. Le job offers sono pubblicate sul sito FBK e gestite secondo criteri di trasparenza e tracciabilità, paragonabili a livello internazionale, seguendo le indicazioni della "Procedura di ricerca e selezione personale - Linee guida per l'assunzione di personale di ricerca, tecnologo e amministrativo".

FBK è dotata di uno sportello di "Welcome office" che supporta i ricercatori (italiani e stranieri) nelle pratiche di arrivo e soggiorno: nel 2010 sono state gestite 115 pratiche mentre nel 2011 sono salite a 137.

Il turnover del personale in uscita ha interessato soprattutto il personale ricercatore/tecnologo e tecnico operativo: nel 2011, l'indice di questo turnover (n. dipendenti usciti sul totale) è pari al 16,7% contro il 4,3% del personale di supporto e funzionamento. Come emerso in precedenza, analizzando i dati sulle tipologie di contratto, il personale dedicato alla ricerca è maggiormente legato a specifici progetti con orizzonte temporale definito: ciò comporta un ricambio maggiore proprio in tale ambito di impiego presso la Fondazione. I dati sono confermati analizzando i dati specifici del turnover: delle 58 persone della ricerca uscite nel 2011, oltre il 60% aveva un contratto di collaborazione a progetto.

Sul fronte del personale amministrativo, invece, si sono registrate 5 uscite in tutto, di cui 2 tra i Dirigenti e 3 tra gli addetti amministrativi-tecnici.

PERSONALE RICERCATORE/TECNOLOGO E TECNICO-OPERATIVO: TURNOVER IN USCITA (2011)

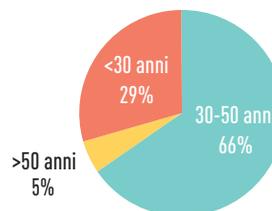


	2010	2011
N. Posizioni in messe a selezione	62	36
N. Candidati uomini	465	160
N. Candidati donne	255	70
Esiti a conclusione selezioni delle selezioni	25 donne/ 37 uomini	3 donne/ 33 uomini

TURNOVER IN USCITA DEL PERSONALE (2011)



PERSONALE RICERCATORE/TECNOLOGO E TECNICO-OPERATIVO: TURNOVER IN USCITA PER ETÀ (2011)



FORMAZIONE, SVILUPPO E INCENTIVAZIONE DELLE PERSONE

La consapevolezza della Fondazione Bruno Kessler per il valore costituito dal proprio Capitale Umano trova indicatori in azioni di formazione continua e di valorizzazione premiata dall'attuazione dei percorsi di carriera consentiti dagli strumenti contrattuali.

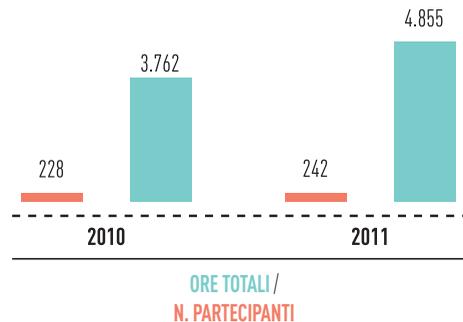
È in fase di progettazione il Sistema Professionale, lo sviluppo di uno strumento finalizzato a riconoscere e valorizzare le competenze distinte dell'organizzazione, mediante la loro individuazione e mappatura nei ruoli professionali. Ciò permetterà di supportare e migliorare le funzioni di recruiting, i sistemi di valutazione, le progressioni di carriera, la pianificazione dell'attività di formazione e di aggiornamento.

Per la gestione della **progressioni orizzontali e verticali** FBK opera secondo la "Procedura sulla mobilità professionale verticale ed orizzontale del personale di ricerca ed amministrativo", che presuppone la nomina di apposite commissioni di valutazione formate da componenti interni ed esterni.

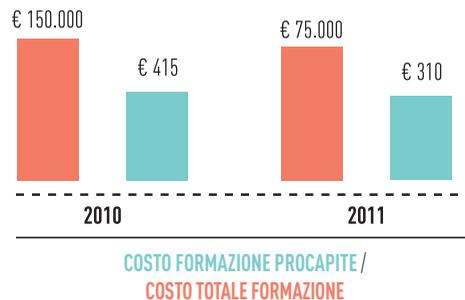
La **formazione** viene erogata sulla base dei fabbisogni formativi raccolti e secondo un piano annuale predisposto dal Servizio Risorse Umane. Può avere come oggetto lo sviluppo di competenze di base (es. informatica, inglese, sicurezza), tecniche/specialistiche (riferite al ruolo) o trasversali (es. comunicazione, problem solving, teambuilding, ecc.).

Per i neoassunti viene organizzata una sessione informativa denominata «Welcome day» quale momento di accoglienza per facilitare l'inserimento nella socializzazione organizzativa. Nel 2010 le persone neoassunte coinvolte in questa attività sono state 62 e nel 2011 sono state 56. Inoltre, al fine di facilitare il reinserimento professionale dopo un lungo periodo di assenza, è in fase di sperimentazione il nuovo piano di rientro «Welcome back».

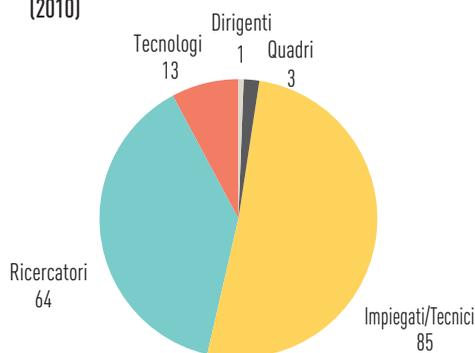
FORMAZIONE EROGATA AL PERSONALE FBK



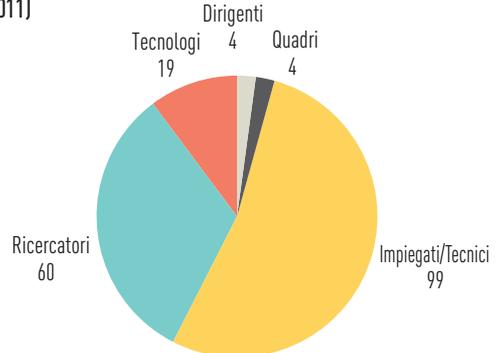
COSTO DELLA FORMAZIONE



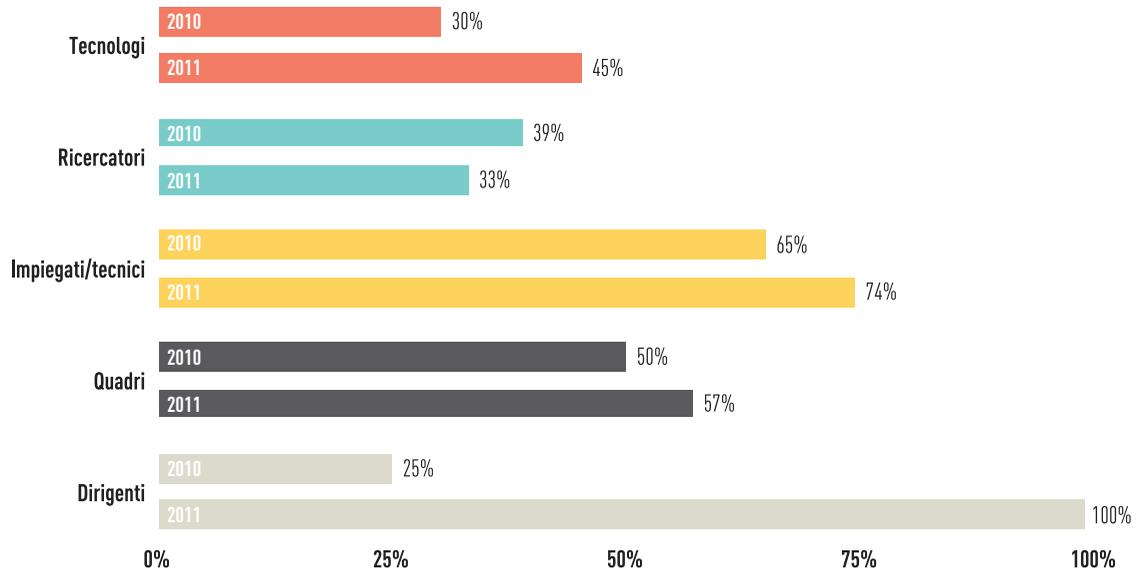
N. PERSONE COINVOLTE NELLA FORMAZIONE PER CATEGORIA (2010)



N. PERSONE COINVOLTE NELLA FORMAZIONE PER CATEGORIA (2011)



% PERSONALE FORMATO SUL TOTALE DELLA CATEGORIA



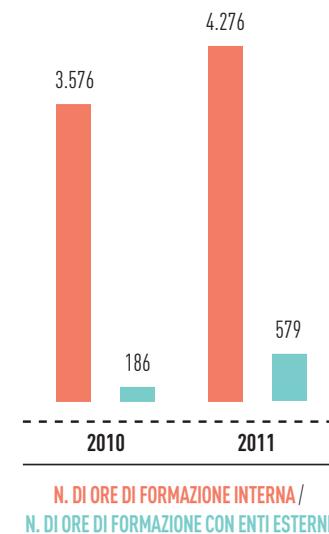
Alla fine dei corsi di formazione, sia nei casi di gestione interna che quando affidati ad esperti esterni, viene puntualmente somministrato un questionario di gradimento ad uso degli organizzatori responsabili, volto al miglioramento continuo del servizio e ad un suo più puntuale adeguamento ai fabbisogni effettivi.

Il Sistema di **incentivazione** adottato dalla Fondazione nei confronti delle diverse categorie di lavoratori si basa sull'erogazione di un fondo costituito dal 6% delle retribuzioni fisse erogate nell'anno di riferimento nonché di un premio, detto di autofinanziamento, la cui quota è costituita dal 12% dei proventi di FBK per attività di ricerca registrati nell'anno di riferimento, moltiplicati per il coefficiente ricavato dal rapporto fra costi e ricavi di competenza verificatisi nello stesso anno. In particolare:

- il fondo viene erogato assegnando premi di partecipazione (attribuiti al solo personale ricercatore e tecnologo) e di risultato (per tutti i dipendenti);
- il premio per l'autofinanziamento viene erogato assegnando alle strutture organizzative quote in proporzione alla partecipazione ai ricavi delle medesime.

Analogamente a quanto previsto dal contratto di lavoro per i dipendenti della Fondazione anche il contratto applicato ai lavoratori messi a disposizione dalla PAT prevede premialità da erogare sia ai ricercatori che a tecnici e amministrativi.

TIPOLOGIA DI FORMAZIONE

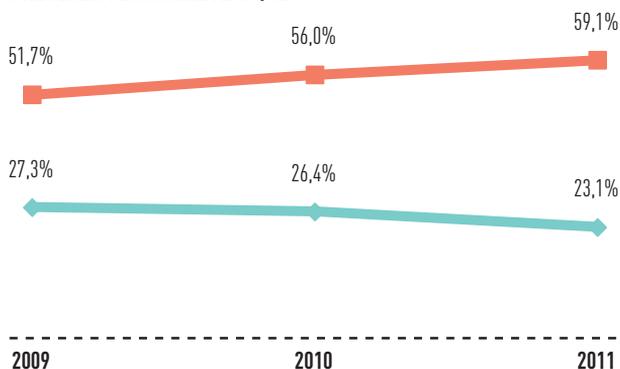


POLITICHE DI GENERE E PARI OPPORTUNITÀ

FBK combatte le discriminazioni di genere, anche attraverso politiche attive che tutelino il bilanciamento di genere nello svolgimento delle attività; assicura inoltre parità di trattamento tra uomini e donne sotto tutti i profili, sia con riferimento all'accesso all'impiego e all'incarico, sia nella conduzione e gestione dei rapporti lavorativi e nelle opportunità di crescita e valorizzazione.

Il personale femminile impiegato in FBK è meno presente nel settore della ricerca, mentre è proporzionalmente più presente nei servizi di supporto e di funzionamento. In quest'ultimo, infatti, la quota delle donne è pari al 59% a fine 2011, nell'ambito della ricerca è del 23%. Questo dato riflette la situazione generalizzata a livello di Unione Europea, dove, nel 2006, le donne rappresentano mediamente il 30% dei ricercatori europei.

PRESENZA FEMMINILE AL 31/12



% DONNE SUL TOTALE PERSONALE DEI SERVIZI DI SUPPORTO E DI FUNZIONAMENTO /
% DONNE SUL TOTALE PERSONALE RICERCATORE/TECNOLOGO E TECNICO-OPERATIVO

Fonte / Commissione Europea, Relazione She figures, 2009.

La tabella seguente riporta la suddivisione delle principali posizioni all'interno della Fondazione.

	Personale ricercatore/tecnologo e tecnico-operativo		Personale dei servizi di supporto e di funzionamento	
	uomini	donne	uomini	donne
Dirigenti	0	0	2	0
Quadri	0	1	4	2
Amministrativi - tecnici	26	10	34	65
Ricercatori	134	43	4	0
Tecnologi	28	5	3	1
Co.co.pro. ricerca	79	21	0	0
Totale	267	80	47	68

La Fondazione Bruno Kessler ha promosso l'iniziativa **Genere&Scienze** con l'obiettivo di ottenere una più ampia e qualificata partecipazione delle donne nelle scienze (in particolare nella ricerca scientifica e tecnologica). Attraverso l'individuazione e l'adozione di azioni specifiche e la partecipazione di tutto il personale, si intendono riconoscere e valorizzare le specificità e le differenze del maschile e del femminile e favorire l'affermarsi di modelli e percorsi professionali, in linea con il confronto sulle tematiche di genere e conciliazione vita-lavoro.

Coerentemente nel 2011, sono state elaborate le nuove Politiche del Personale con una specifica sezione dedicata.

Sul fronte della **conciliazione vita-lavoro**, FBK aderisce al Processo di Audit Famiglia & Lavoro promosso dalla Provincia Autonoma di Trento. Con la firma del "Documento di impegno" (2009) FBK si è impegnata a sviluppare e coltivare una cultura e una politica aziendale nell'ottica della conciliazione tra famiglia e lavoro, allo scopo di conseguire il "Certificato Audit Famiglia & Lavoro".

Il processo dell'Audit Famiglia & Lavoro ha interessato tutte le articolazioni organizzative, al fine di diffondere la cultura della conciliazione, avviando una



nuova fase di iniziative organiche che segnano un passaggio importante nel miglioramento della vita lavorativa e familiare dei dipendenti FBK.

A tale scopo, grazie all'impegno del gruppo di lavoro dell'Audit e al sostegno dei vertici FBK, è stato stilato un protocollo di Audit dettagliato da cui sono scaturite delle azioni concrete e strumenti organizzativi a sostegno della conciliazione: alcune di tali azioni sono riepilogate nella tabella seguente.

CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Ambito di intervento

Azioni specifiche

Azioni per la flessibilità oraria

- Sperimentazione di un nuovo orario di lavoro flessibile per la ricerca
- Riduzione delle fasce obbligatorie per i profili tecnici ed amministrativi per conciliare gli impegni familiari
- Introduzione, a decorrere da maggio 2010, del "permesso 150 ore di recupero", grazie al quale il personale amministrativo e dei servizi può accumulare ore di lavoro e usufruirne in giornate diverse

Progetto sperimentale per il telelavoro (durata 2 anni da settembre 2010)

- 22 dipendenti (11 donne e 11 uomini) hanno aderito al telelavoro da casa per 1 giorno a settimana
- Viene riconosciuto il part-time automaticamente sino al compimento del terzo anno di vita del bambino

Iniziativa Spazio 0-100

- Al fine di agevolare i dipendenti-genitori durante l'estate sono state organizzate settimane estive di laboratori scientifici per i bambini dai 5 ai 10 anni per coprire le settimane critiche (da luglio e settembre):
 - 2010: n. 2 settimane estive ed 1 invernale per i figli dei dipendenti (totale 54 iscrizioni)
 - 2011: n. 3 settimane con 78 adesioni

Agevolazioni e convenzioni per i dipendenti e le loro famiglie

- Accesso alla mensa interna per figli e famigliari dei dipendenti con pagamento diretto alla cassa
- Agevolazioni tariffarie per il trasporto pubblico locale e Car sharing:
 - alla convenzione con Trentino Trasporti nel 2011 hanno aderito n. 64 dipendenti (17 donne, 47 uomini)
 - alle iniziative di Car sharing le adesioni nel 2011 sono state 32 (8 donne, 24 uomini)



PREVENZIONE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO

FBK tutela la sicurezza delle persone nell'ambiente di lavoro, descritti in due atti diversi: una politica della sicurezza e un regolamento per la sua gestione (funzioni grammatica della sicurezza). Il primo documento enuncia i principi cui tutti devono attenersi, mentre nel secondo documento ogni "lavoratore" trova i riferimenti organizzativi per la sicurezza e le figure responsabili, quali: i soggetti delegati con funzioni del datore di lavoro, i dirigenti, i preposti, il medico competente, la collocazioni gerarchica dei singoli lavoratori. I due atti sopra citati sono volti a garantire il rispetto delle leggi ma anche un alto standard di efficienza e di benessere nelle attività lavorative e della ricerca.

La sicurezza in FBK trova riferimento:

- nella complessità organizzativa degli ambienti di lavoro, come combinazione dei vari elementi che possono innalzare la probabilità di produrre un danno alle persone, alle cose o all'ambiente. Sono pertanto considerati i maggiori fattori di pericolo, riconducibili alla presenza di:
 - grande tipologia di agenti pericolosi utilizzati: chimici (più di 1.300), cancerogeni e mutageni, biologici, meccanici, termici, radiazioni ionizzanti e non ionizzanti, laser, ecc.;

- microclima e dimensioni del luogo: ambienti fortemente condizionati;
- tipologia di attrezzature utilizzate: molte volte prototipi o sperimentali, a volte ricondizionate;
- complessità organizzativa del lavoro: per i lavoratori afferenti a molteplici tipologie lavorative (dipendenti, collaboratori, dottorandi, studenti, ospiti, appartenenti ad altri datori di lavoro, ecc.);
- presenza di aziende diverse da FBK in attività comuni o individuali: in particolare con enti quali CNR, Università degli Studi di Trento, spin-off, ecc.;
- attività di supporto e di servizio a quelle istituzionale FBK, appaltate ad aziende terze per garantire i servizi: manutenzioni ordinarie e straordinarie, pulizie, portierato, mensa, ecc. (35 aziende attualmente);

- nella differente organizzazione delle attività di ricerca rispetto a quanto avviene ad esempio nell'industria. In quest'ultima il ciclo di produzione risulta mediamente stabile per ammortizzare i costi e trarne benefici nella produzione. Invece nella ricerca l'innovazione è sempre più spinta e porta a modificare continuamente: i processi di ricerca - gli agenti pericolosi utilizzati - le attrezzature - il personale che si modifica per grande parte costantemente.

Per promuovere la cultura della prevenzione e della sicurezza, FBK ha realizzato negli ultimi 2 anni attività di formazione come descritta nella tabella che segue:

Tematiche	2010		2011	
	partecipanti (n.)	Ore (n.)	partecipanti (n.)	Ore (n.)
Squadra intervento incendio	35	8		
Lavoratori e rischio videoterminali (corso base)	111	3	55	3
Addetti ai laboratori	23	5		
Addetti rischio chimico	90	4		
Addetti rischio biologico	11	4	11	3
Addetti radiazioni ionizzanti	5	3		
Addetti servizio prevenzione	2	8		
Addetti antincendio aggiornamento	12	4		
Preposti sicurezza	40	8		
Rappresentanti sicurezza lavoratori	1	8	1	8
Squadra di primo soccorso			11	12
Squadra di primo soccorso aggiornamento			24	6
Addetti rischio laser			14	8
Dirigenti			3	8
Totale	330	55	119	48

FBK sostiene le politiche per la sicurezza e gli interventi per il miglioramento dell'ambiente di lavoro sostenendo oneri, costi e investimenti che nel 2011 hanno toccato quota € 366.000 (€ 308.000 nel 2010).

Tali risorse sono state impiegate per attività diverse quali ad esempio il servizio prevenzione e protezione, i sistemi informatici, gli strumenti e le attrezzature, i controlli sanitari, la formazione dei lavoratori, la gestione dei rifiuti pericolosi dei laboratori (chimici e biologici).

A fronte di tutte queste attività, le assenze registrate dal personale per infortuni o malattie professionali negli ultimi due anni sono state molto contenute.

Nel 2011 si sono verificati 2 infortuni in orario di lavoro (2 anche nel 2010), per un totale di 15 giorni di assenza, e 1 infortunio in itinere (ovvero fuori orario di lavoro - 2 nel 2010). Non si sono registrate assenze per malattie professionali.

GESTIONE DELLA SICUREZZA IN FBK

Per garantire un buon standard di sicurezza FBK ha avviato nel tempo una serie di azioni e adottato differenti strumenti:

- la mappatura di ogni pericolo presente, valutandone l'impatto per i problemi che possono essere generati. Per questo sono svolte ricorrenti verifiche sui nuovi pericoli e sui rischi che si determinano sia in fase di progettazione dei processi sia in fase di lavorazione, fino a spingersi nel controllo in fase di acquisto degli agenti, delle attrezzature e degli impianti;
- la verifica del rischio stress lavoro correlato a livello di gruppi omogenei, per garantire stati di adeguato benessere psicofisico;
- la predisposizione della documentazione richiesta dalla normativa e secondo giurisprudenza;
- l'implementazione di sistemi di gestione della sicurezza quali i modelli organizzativi previsti dall'art 30 del DLgs 81/08, il sistema qualità rif. OHSAS 18001, il modello organizzativo di base, ispirato all'UNI INAIL. Obiettivo di FBK è migliorare continuamente nella gestione di tutti gli aspetti relativi alla salute e sicurezza, coinvolgendo per quanto necessario anche il personale ricercatore che deve entrare nella logica organizzativa della qualità per il settore sicurezza lavoro;
- l'adozione di un raffinato software che permette di gestire il sistema gestionale della sicurezza più sopra riferito;
- il controllo sanitario dei lavoratori soggetti a potenziale rischio da esposizione ad agenti pericolosi per la salute, con tutela delle lavoratrici in stato di fertilità o in stato di gravidanza;
- il controllo assicurativo per le diverse tipologie di lavoratori per morte, infortuni e malattie professionali;
- il controllo delle attrezzature, degli ambienti e dei lavoratori soggetti al rischio radiazioni ionizzanti (cancerogene e mutagene);
- l'inquadramento del lavoratore e la formazione di tutti i lavoratori, di base e specifica, con un riguardo ai soggetti coinvolti nel sistema gestionale della sicurezza: lavoratori, preposti, dirigenti, addetti servizio prevenzione, medico competente;
- il controllo degli accessi nei luoghi in cui sono presenti rischi specifici. L'accesso a tali luoghi è permesso solo al lavoratore autorizzato, debitamente formato per la sicurezza e sanitariamente idoneo;
- il controllo della conformità dei dispositivi di protezione personale e collettiva;
- la predisposizione dei presidi sanitari e la regolazione degli interventi per l'emergenza incendio e di primo soccorso;
- la predisposizione del DUVRI (documento unico valutazione rischi da interferenza) per ogni azienda che opera in FBK con contratto d'opera o in appalto, serve per tutelare la sicurezza di tutti i lavoratori coinvolti;
- la gestione dei rifiuti pericolosi chimici e biologici provenienti dai laboratori (per competenza);
- lo svolgimento dell'attività del Servizio prevenzione e protezione per le associate FBK e Spin-off, tramite apposite convenzioni, con il fine di uniformare le procedure di sicurezza e facilitare gli accessi e le attività di ricerca svolte nei luoghi di lavoro in genere e nei laboratori congiunti.



RELAZIONI SINDACALI

Il complesso sistema di relazioni sindacali presenti in Fondazione vede la sua peculiarità nell'interazione delle Organizzazioni Sindacali, ed in particolare dei loro delegati sindacali interni, nella messa a punto degli elementi di interesse generale che costituiscono il sistema di gestione del personale.

In questa logica i delegati interagiscono fattivamente con la componente manageriale di FBK, nella determinazione delle misure generali inerenti la gestione e l'organizzazione del rapporto di lavoro. Particolare attenzione viene rivolta alle tematiche riguardanti l'andamento occupazionale, la sicurezza, la formazione e la mobilità senza dimenticare, ovviamente, quelle retributive. Per quanto attiene invece ad un approfondimento "statistico" del rapporto si rimanda alla tabella 11 da cui si può evincere l'andamento negli ultimi anni del tasso di sindacalizzazione e altri elementi di interesse.



Numero	2009	2010	2011
% di iscritti su totale al 31.12 di ogni anno (Dipendenti - Dipendenti + Copro)	24,92 - 17,30	22,51 - 17,21	20,57 - 14,63
% ore di assenza dal lavoro per motivi sindacali (assemblee, scioperi o permessi ecc.) su ore totali di lavoro		0,038	0,045
% incremento stipendi a seguito di accordi sindacali	5,8%		
Numero di riunioni formali con i sindacati nel corso dell'anno	19	22	26
Numero di accordi formali sottoscritti con i sindacati	6	9	6

Fonte / Presidio Organizzativo - Risorse Umane

IL CONTRIBUTO DELLA COMUNICAZIONE

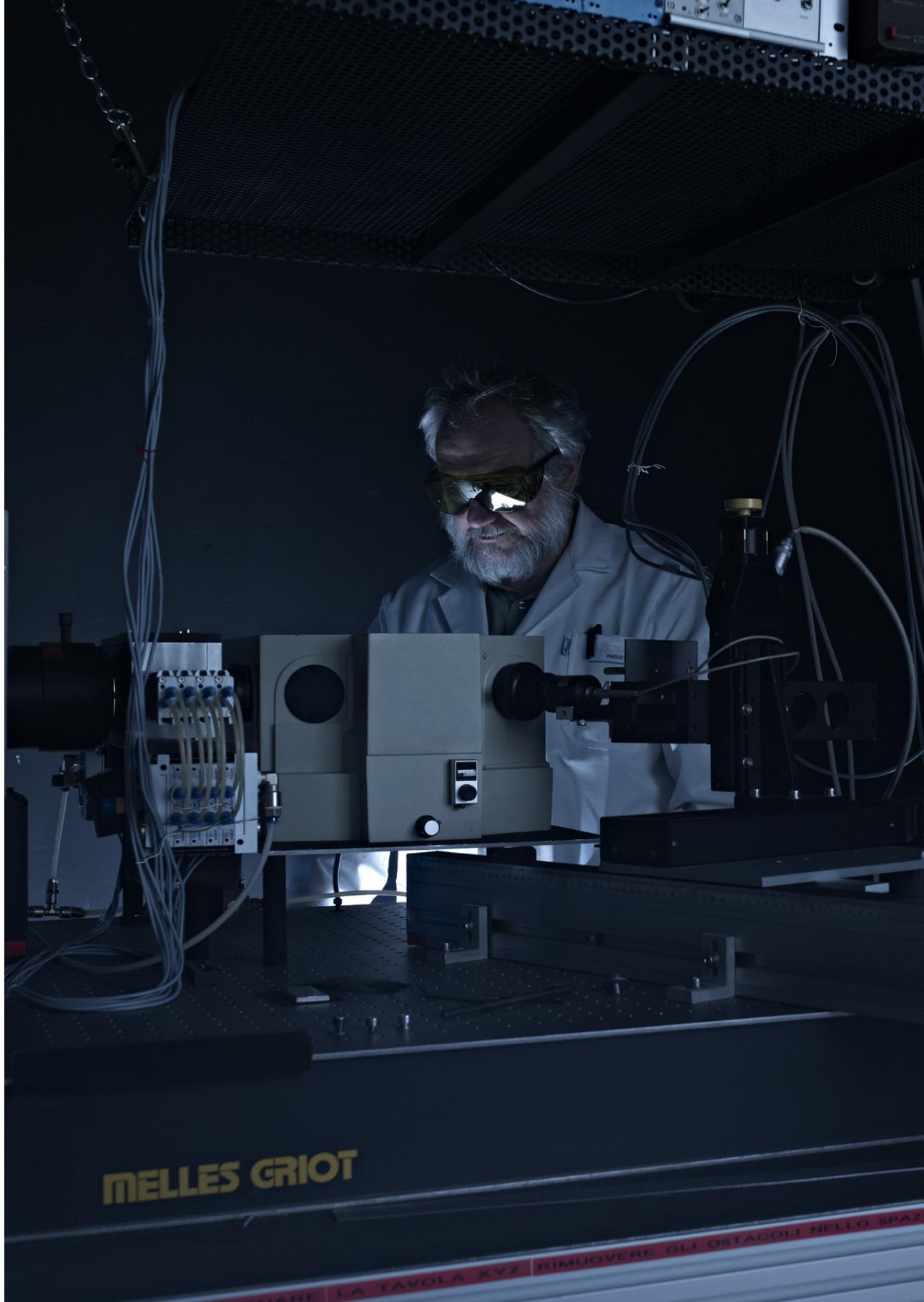
Le politiche di comunicazione della Fondazione Bruno Kessler hanno l'obiettivo istituzionale di contribuire all'affermazione di una più forte e marcata identità istituzionale e di promuovere l'immagine e la reputazione di FBK presso i diversi sistemi di *stakeholder*. L'impegno è affidato all'unità Comunicazioni attraverso una serie di strumenti caratteristici: ufficio stampa, eventi e convegni, immagine coordinata, web e internet. Si è concretizzato nella realizzazione di strumenti, servizi e iniziative che sono oggetto di monitoraggio interno volto alla valutazione e al miglioramento dei servizi.

Fra le leve strategiche della comunicazione integrata di FBK particolare rilievo è assegnato alla gestione di un'informazione trasparente ed esauriente indirizzata alla comunità interna: un processo che si pone l'obiettivo congiunto di facilitare i processi operativi e funzionali dell'organizzazione, promuovere un adeguato livello di percezione dell'attività e dell'immagine di FBK, favorire processi di socializzazione tra le persone e le diverse aree di attività, proponendo inoltre strumenti che consentano migliorare l'accesso a informazioni professionali di uso comune.



Strumenti, servizi e attività		2010	2011
Newsticker	Sistema di monitor diffusi che presentano il palinsesto delle attività quotidiane in FBK e diffondono informazioni utili all'intera comunità interna anche in forma di Spotlight (www.fbk.eu/spotlights)	Contenuti video 47	Contenuti video 33
		Annunci di attività e news dal sito fbk.eu 104	Annunci di attività e news dal sito fbk.eu 85
Eventi di comunicazione interna	Intesi come momenti di aggregazione e condivisione degli obiettivi comuni, incontri di lavoro di gruppi dei servizi, assemblee e incontri, ecc.	33	19
Intranet	intranet.fbk.eu		
Social network aziendale	desktop.fbk.eu cui si accede per iscrizione il data owner è il progetto esplorativo Sonet	100	170
Media monitoring	Rassegna stampa quotidiana		

Fonte / Presidio organizzativo - Comunicazione



MELLES GRLOT

LA TAVOLA XYZ RIMUOVERE GLI OSTACOLI NELLO SPAZIO

Capitale Intellettuale

3



Il Capitale Intellettuale rappresenta l'insieme delle competenze e dei saperi a disposizione di FBK: esistere e di operare con successo nel perseguimento della propria mission istituzionale.

Il Capitale Intellettuale è composto da fattori spesso intangibili le cui descrizioni e misurazioni sono qui affidate ad indicatori collegati ai risultati e alle modalità con cui sono stati ottenuti.

MISURARE GLI INTANGIBILI

“Il valore di un'azienda è costituito da asset fisici, da varie forme di Capitale Finanziario e, infine, da asset “intangibili”, ossia proprio il Capitale Intellettuale (che si articola in Capitale Relazionale, Capitale Umano e Capitale Organizzativo).

L'intangibilità viene ricondotta alla difficoltà di tradurlo in termini economico-finanziari e non alla immaterialità delle risorse (assets) sottostanti. Mentre infatti, altri asset aziendali (edifici, tecnologie, materiali) possono essere valorizzati in termini economici ricorrendo a criteri standard (valutazioni, prezzi, ammortamenti, ecc.), il Capitale Intellettuale fa riferimento ad elementi, come la qualità del personale, l'immagine aziendale, la reputazione dei marchi, ecc., per i quali ci sono metodi e modelli ancora in evoluzione.

Nel capitolo gli aspetti approfonditi, sono declinati per la loro pertinenza con i diversi sistemi di *stakeholder*:

- **Sistema Interno:** le procedure, i regolamenti e i protocolli che consentono al Capitale Intellettuale di essere codificato all'interno della struttura organizzativa;
- **Sistema della Ricerca:** la produzione scientifica e della ricerca, le proprietà intellettuali;
- **Sistema Economico Produttivo:** il contributo alla nascita di nuova imprenditorialità, le licenze, le collaborazioni per la ricerca e lo sviluppo R&S;
- **Sistema Collettività:** il marchio e la reputazione di FBK.



Nell'esercizio del Report Sociale FBK sono compresi temi e indicatori che nel progetto ministeriale per la valutazione di Università e Ricerca - ANVUR - rientrano nella cosiddetta "terza missione" (le prime due, riguardanti l'Università, misurano e valutano Formazione e Ricerca). Marchio e reputazione, mappati in questo capitolo e il Capitale Sociale e Relazionale che qui costituiscono un capitolo a se stante, in ANVUR non appaiono.

LA PROGRAMMAZIONE DI FBK: UN LUNGO PROCESSO CONDIVISO

Le attività della Fondazione hanno la loro sintesi nel documento per la definizione dell'Accordo di Programma con il Socio Fondatore, esito di un complesso processo nel quale trovano compatibilità due percorsi:

- nel percorso top down la visione istituzionale, le linee strategiche per le attività di ricerca e la disponibilità finanziaria;
- nel percorso bottom up le esigenze e i progetti redatti dai presidi organizzativi e dai responsabili di ricerca.

Qui a seguito si rappresentano con la forma semplificata e intuitiva del diagramma, il processo, i soggetti, i documenti di riferimento e le fasi di negoziazione che portano alla stesura del programma annuale e del parallelo bilancio di previsione di FBK. Vi si enfatizzano i momenti di negoziazione, perché sono quelli nei quali vengono prese le decisioni, spesso concertate, tra diversi interlocutori.

Il diagramma, pur nella semplificazione in una linearità non corrispondente alla complessità delle relazioni, cerca di rendere evidenti alcune questioni:

- la lunghezza del processo;
- i diversi livelli nei quali avviene la partecipazione;
- la molteplicità degli spazi di negoziazione per la coesistenza dei due percorsi top-down e bottom-up.

Per semplicità il processo è disegnato come una linea unica mentre nella realtà si sdoppia tra programmazione scientifica e pianificazione economica.

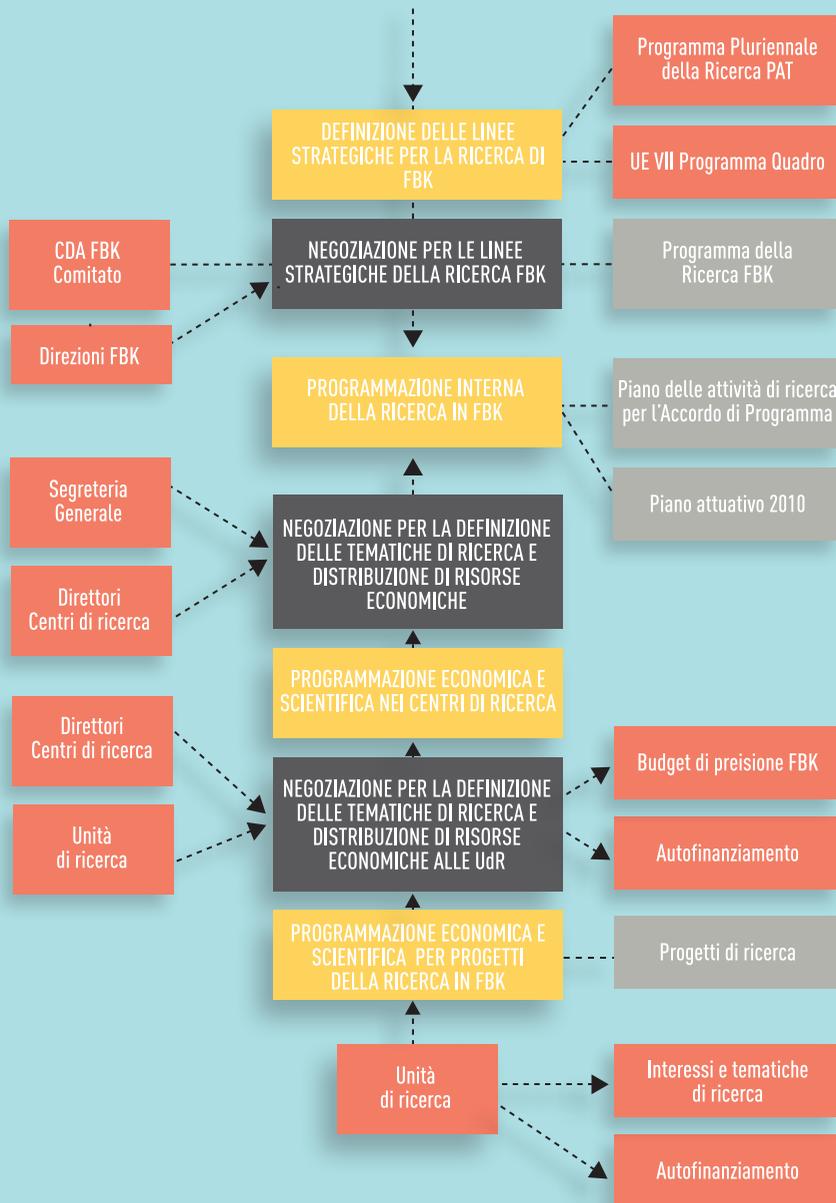
I momenti di negoziazione, individuati nel flusso centrale della mappa a destra, sono i luoghi dove con le scelte può essere esercitata l'azione di responsabilità sociale. L'applicazione del principio di accountability richiede che quei luoghi o quei momenti siano riconoscibili nel corso del processo e che l'attenzione degli attori sia richiamata alla responsabilità sia di esplicitare per ogni decisione, le ragioni ritenute prioritarie e i principi e i valori che le sottendono, sia di farne un'adeguata comunicazione che attivi un virtuoso doppio percorso di ricaduta:

- percorso *top-down* dove sarà favorita l'implementazione delle linee valoriali ritenute prioritarie nelle strategie del decisore;
- nel percorso *bottom-up* dove le istanze e gli orientamenti emersi avranno la possibilità di incidere sul *decision-maker*.

Alla programmazione contribuiscono: per la parte relativa ad Amministrazione e Servizi, i presidi organizzativi identificati dall'organigramma; per la parte ricerca i Centri coordinano i progetti delle Unità, che sono il livello base dell'organizzazione della ricerca.



PROGETTO DI DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA DI RICERCA



L'ORGANIZZAZIONE: AMMINISTRAZIONE E SERVIZI

L'organizzazione interna ad FBK si è dotata di strumenti regolamentari con l'obiettivo di rendere efficiente ed efficace l'operatività. Alcuni presidi organizzativi hanno già predisposto i regolamenti, le procedure e le policy di loro competenza.



PRESIDIO ORGANIZZATIVO	REGOLAMENTI, POLICY E PROCEDURE
Consiglio di Amministrazione	Regolamento di Funzionamento del CdA FBK
Comitato Scientifico	Regolamento di funzionamento del Comitato Scientifico
Amministrazione	Regolamento Amministrativo
Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> Policy per il personale Procedura di ricerca e selezione personale Procedura per la mobilità del personale Procedure operative per assunzione/instaurazione di nuovo rapporto di lavoro, sostituzione maternità e per la proroga contrattuale Regolamento Missioni e Trasferte Procedura Viaggi
Sicurezza e Prevenzione	Regolamento del Sistema di Gestione della Sicurezza
Innovazione Tecnologica e Sistemi	Policy per l'Utilizzo sistemi informatici
Area Innovazione e Relazioni con il Territorio	<ul style="list-style-type: none"> Policy per la Valorizzazione della ricerca: sfruttamento brevettuale; monitoraggio delle Società Collegate; creazione di Nuove imprese. Policy per la Gestione della Proprietà Intellettuale (in fase di scrittura)
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> Regolamento per la Tenuta dell'Inventario Regolamento per le Spese Economiche non assoggettate a piena tracciabilità Finanziaria (in fase di scrittura) Procedura per l'acquisto di beni e servizi
Centri FBK	<ul style="list-style-type: none"> Regolamento dei Centri Centro per le Tecnologie dell'Informazione Centro Materiali e Microsistemi Centro Europeo di Fisica Nucleare Teorica Centro Internazionale per la Ricerca Matematica Centro per gli Studi Storici Italo-Germanici Centro per le Scienze Religiose Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche

A tutti i Servizi la Segreteria Generale ha chiesto la realizzazione di una propria Carta dei Servizi, intesa come strumento di regolamentazione delle relazioni, di monitoraggio delle attività svolte e base concreta per la valutazione del livello di soddisfazione degli utenti e di suggerimento delle azioni di miglioramento continuo ritenute più utili e opportune. Sono in uso la Carta dei Servizi del Servizio Informatico e delle Risorse Umane.

FARE RICERCA IN FBK

La Fondazione, e prima ancora l'Istituto Trentino di Cultura, come istituto di ricerca è una scommessa condivisa tra la Provincia Autonoma di Trento e i singoli ricercatori che la compongono, per trovare vie più efficaci di quelle tradizionalmente adottate dalla ricerca accademica.

Tra i due poli dell'indagare e superare le frontiere dei saperi e fornire in termini di contributo allo sviluppo nuovi strumenti utili all'innovazione di prodotti e servizi, la ricerca FBK ancora oggi si muove tra finanziamenti, modalità e indicatori d'esito, che cercano equilibri possibili tra accademia e istanze provenienti dalla società e dal mondo produttivo.

Tanto più impegnativa diventa la scommessa delle idee del singolo ricercatore e dell'organizzazione, quanto più velocemente evolve il contesto e cambiano gli orientamenti degli enti pubblici e delle grandi agenzie di finanziamento della ricerca.

Il rapporto di un comitato di esperti internazionali incaricato dalla PAT e le indicazioni del Comitato Scientifico hanno costituito la base della programmazione strategica del piano delle attività di ricerca per il quinquennio 2009-2013, i cui indirizzi possono essere così riassunti:

- concentrazione dello sforzo su un numero ridotto di linee programmatiche ove la Fondazione può essere fortemente competitiva;
- cooperazione tra i centri, tra le unità, con programmi strutturati che promuovano il perseguimento di obiettivi comuni;
- programmazione capace di suscitare sfide di innovazione lungo tutta la filiera, dalla ricerca al suo divenire prodotto;

IL CONTESTO

I documenti di riferimento per la programmazione dell'attività di ricerca di FBK sono il Programma Quadro della Comunità Europea e il Piano Pluriennale della Ricerca (PPR), che la Provincia redige tenuto conto del programma nazionale e d'intesa con i soggetti del sistema trentino. Il PPR individua le aree prioritarie e piattaforme tecnologiche che costituiscono le linee guida per i componenti del Sistema.

Il PPR 2010-2013 individua le seguenti AREE prioritarie

1. Ambiente e gestione delle risorse naturali
2. Scienza dei materiali: micro-nano tecnologie inorganiche e ibride
3. Tecnologie dell'informazione e comunicazione
4. Biotecnologie, genomica e post-genomica, biologia computazionale
5. Neuroscienze e scienze cognitive
6. Governance territoriale e standard globali dopo la crisi
7. Diritto ed economia per le valutazioni delle politiche

- internazionalizzazione, ovvero costruzione di relazioni forti e strutturate con partner stranieri, accademici e/o industriali, coi quali condividere esperienze, persone, programmi di formazione a livello dottorale.

I programmi elaborati dai centri, del Polo Scientifico e Umanistico, hanno recepito questa impostazione generale, declinandola secondo le proprie caratteristiche, definendo nel dettaglio i propri obiettivi e i contributi attesi dalle unità e dalle aggregazioni di competenze.

Il piano delle attività 2009-2013 contiene tuttavia anche importanti innovazioni per quanto riguarda le funzioni di supporto strategico alla missione della Fondazione.

In particolare, viene attivata una funzione di Grant Office centralizzato, capace di supportare la ricerca in tutte le fasi di proposta progettuale (competitiva e non; dal livello locale a quello Europeo e internazionale). Il Grant Office lavora (sotto una medesima responsabilità) in stretta collaborazione con una funzione di relazioni territoriali e trasferimento tecnologico. In questo modo, un unico presidio operativo (AIRT) può seguire e documentare tutto il ciclo di vita di un'idea progettuale, dalla prima intuizione alla valorizzazione del suo impatto socioeconomico.

La seconda funzione strategica (anch'essa centralizzata) è quella di valutazione della ricerca (VQR), capace di censire dettagliatamente ed in maniera affidabile la produzione scientifica della Fondazione, caratterizzarla in termini di indicatori di qualità riconosciuti internazionalmente, riferire puntualmente agli organi di governo sui risultati della ricerca, informare i referenti della Fondazione ed in generale tutta la comunità sull'andamento della ricerca della Fondazione.



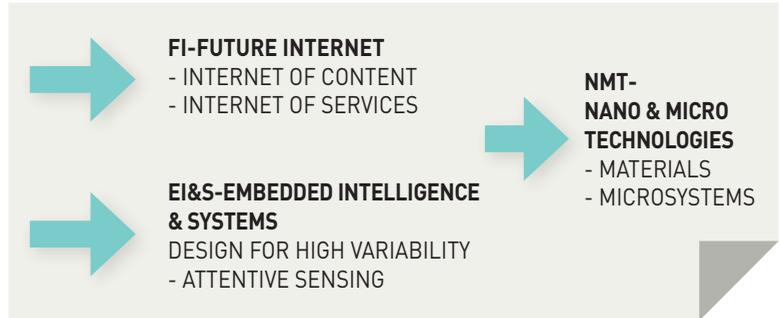
Le piattaforme tecnologiche

1. Tecnologie per la produzione sostenibile
2. Applicazioni delle biotecnologie vegetali
3. Tecnologie alimentari per la valutazione della qualità nutrizionale, tracciabilità e salubrità dei prodotti
4. Tecnologia dei sistemi e dei servizi di WEB, di interazione uomo-macchina, sensoristiche e di embedded intelligence
5. Tecnologie per la gestione e valorizzazione del territorio

Le specializzazioni presenti in FBK non si esauriscono nelle linee guida della PAT riportate nelle slide. In realtà FBK vanta al suo interno un insieme di competenze più articolato. Rispetto a tali linee guida, i Centri e le Unità di Ricerca possono riconoscersi con diversi ruoli:

- protagonista, in caso di responsabilità primaria o esclusiva;
- complementare, in caso di compartecipazione con altri soggetti del Sistema Trentino Alta formazione e Ricerca (STAR);
- esplorativo, in cui svolgono ruoli proposti da altri soggetti.

Come per la PAT anche in FBK è in attuazione il Piano quinquennale per la ricerca 2009 - 2013, che individua per i due centri CIT e CMM del polo di ricerca scientifica e tecnologica - oggetto di rendicontazione dettagliata di questo primo esercizio di Report - tre macro linee d'attività, a loro volta suddivise in tematiche.



Materiali e Microsistemi pone al suo centro i grandi laboratori per la progettazione e la realizzazione di dispositivi, sistemi integrati e micro-nano tecnologie orientate al mondo BIO e alla caratterizzazione di materiali e superfici.

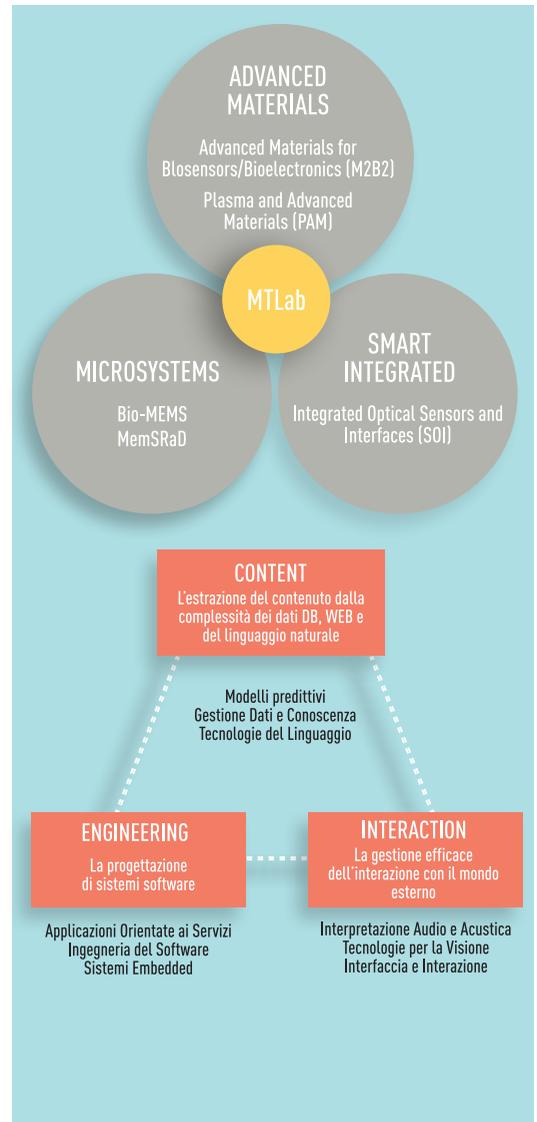
Le attività di ricerca del Centro per le Tecnologie dell'Informazione sono identificate in tre grandi aree: contenuti, ingegneria dei sistemi e Interazione e Interfacce.

Per il Polo Umanistico gli ultimi anni sono stati caratterizzati dal processo di riposizionamento scientifico e organizzativo dei centri Istituto di Studi Storici Italo-Germanici e Centro per le Scienze Religiose, dalla nascita di IRVAPP e, più di recente, di nuovi progetti (citare i nomi dei progetti). Un processo tuttora in corso, i cui esiti non hanno al momento indicatori coerenti con quelli adottati per i due centri maggiori del polo scientifico e tecnologico.

Il Piano della ricerca è accompagnato di anno in anno da un Piano attuativo, che rendiconta e programma le attività di ogni singola Unità di Ricerca. Il documento è allegato all'Accordo di Programma che contiene la richiesta di finanziamento rivolta al Socio Fondatore, Provincia Autonoma di Trento.

La descrizione delle aree d'interesse di FBK, in chiave di una tassonomia condivisa con la comunità scientifica internazionale che vi si riconosce, lascia aperta una questione mai risolta: la difficoltà di rendere visibili le proprie attività all'esterno, ed in particolare di comunicare con le comunità territoriali e il mondo delle imprese.

La Fondazione al riguardo ha in corso una riflessione che impegna trasversalmente più competenze e presidi organizzativi, finalizzata a trovare delle forme e degli strumenti in grado di documentare ed informare con efficacia in merito all'attività svolta, nonché metabolizzare le istanze che derivano dall'ambiente esterno. A tal fine, FBK sta approfondendo un notevole impegno per la strutturazione della raccolta dei dati che alimentano gli indicatori di sintesi dell'attività svolta.



LA PRODUZIONE NEL SISTEMA DELLA RICERCA

Nel corso degli ultimi tre anni la Fondazione si è dotata di strumenti, materiali e concettuali, finalizzati alla raccolta, manutenzione e messa a disposizione di dati relativi alla propria produzione di ricerca, ed alla sua capacità di avere un impatto sull'innovazione e la crescita economica, anche territoriale.

Non si è trattato tanto, e comunque non solo, di costruire archivi e sistemi informatizzati mediante i quali mantenere sistematicamente aggiornati i cataloghi descrittivi dei diversi "prodotti della ricerca FBK", ma anche di ideare e progressivamente sviluppare processi a tutto campo che connettessero questa nuova disponibilità di informazioni alla vita della Fondazione - in primis all'istanza di disporre di una vera e propria facoltà di (auto)valutazione affidabile, ma anche adattabile alle diverse circostanze e soprattutto comparabile con il sistema della ricerca nazionale e internazionale.

È chiaro che un impegno di questo tipo ha implicazioni culturali e psicologiche troppo pregnanti per esaurirsi in un mero adempimento normativo (il riferimento in particolare è al dettato della legge istitutiva n. 14, 2005) o burocratico. La sua valenza, invece, va letta nel legame tra un sistema decisionale più accurato ed efficace e le ripercussioni in termini di reclutamento e valorizzazione del Capitale Umano.

Se questo è il quadro generale nel quale si iscrive l'azione della funzione valutativa della ricerca, l'obiettivo che si pone questo Report è più circoscritto, ma non per questo

meno significativo: si tratta, infatti, di proporre una rappresentazione (di una parte) del Capitale Intellettuale della Fondazione secondo indicatori considerati di riferimento nelle comunità scientifiche nelle quali la Fondazione opera e con le quali interagisce.

Sono indicatori, vale forse la pena sottolineare, coi quali ci si è confrontati nelle due più importanti iniziative di valutazione scientifica alle quali FBK ha aderito e partecipa: l'esercizio nazionale di Valutazione della Qualità della Ricerca, VQR 2004-2010 (http://researchassessment.fbk.eu/vqr_evolution) e la valutazione prevista nel quadro del vigente Accordo di Programma stipulato con la Provincia Autonoma di Trento.

L'indicatore principale della produzione della ricerca sono le **pubblicazioni**, articolate sia per la loro specifica struttura che per tipologia di segmento. Nei dati che seguono sono state considerate le produzioni dei ricercatori e tecnologi dipendenti della Fondazione - a tempo determinato ed indeterminato -, ed agli studiosi che con la Fondazione intrattengono una relazione contrattuale a progetto, ove essa sia tale da prefigurare un contributo effettivo e tangibile. Sono pertanto esclusi dal computo sia gli studenti di dottorato, sia il personale inquadrato in ruolo tecnico. I dati che si riportano sono l'aggregazione dei prodotti delle 5 articolazioni organizzative - i Centri - di maggiore tradizione, per i quali si hanno a disposizione dati affidabili per il periodo considerato: l'Istituto storico italo-germanico (Isg), il Centro per le Scienze Religiose (ISR), il Centro per le Tecnologie dell'Informazione (CIT) il Centro Materiali e Microsistemi (CMM), il Centro Europeo di Fisica Nucleare (ECT*).



	2009	2010	2011
Articoli su riviste scientifiche con comitato di valutazione internazionale	174	177	204
<i>Percentuale di articoli realizzate in collaborazione con autori affiliati a istituzioni straniere</i>	<i>40%</i>	<i>49%</i>	<i>49%</i>
Monografie	7	6	7
<i>Percentuale di articoli realizzate in collaborazione con autori affiliati a istituzioni straniere</i>	<i>33%</i>	<i>29%</i>	<i>14%</i>
Monografie pubblicate con editori stranieri, o con editori nazionali in lingua straniera, o in generale rivolte ad un pubblico internazionale	3	4	3
Relazioni pubblicate in atti di convegni a carattere internazionale con selezione attraverso un comitato di valutazione scientifica	275	284	277
<i>Percentuale di articoli realizzate in collaborazione con autori affiliati a istituzioni straniere</i>	<i>14%</i>	<i>17%</i>	<i>27%</i>
Capitoli di libro	36	51	39
<i>Percentuale di articoli realizzate in collaborazione con autori affiliati a istituzioni straniere</i>	<i>39%</i>	<i>18%</i>	<i>23%</i>

Fonte / Unità Valutazione Qualità della Ricerca

Tra gli indicatori di produttività si ascrivono anche i **progetti** ottenuti da bandi competitivi, locali, nazionali e internazionali, utilizzando come dato tangibile del valore intellettuale, il loro numero. L'attribuzione del coordinamento di un progetto competitivo rappresenta un indicatore qualitativo che viene sottolineato con i dati complessivi.

Il corrispettivo dato finanziario è esposto come indicatore della capacità di autofinanziamento di FBK, nel Capitale Economico e Finanziario, cui contribuisce. I progetti vengono presentati in risposta all'uscita dei bandi di finanziamento e hanno durata variabile dai 12 ai 48 mesi.

Progetti Dal 2007	Presentati 446		Acquisiti 138 di cui FBK Coordinatore 57		
	Locale	Nazionale	Unione Europea	Internazionale	Totale Progetti
Anno 2009	11	4	9	2	26
Anno 2010	9	2	5	2	18
Anno 2011	9	6	5	10	31
Progetti Attivi Al 1/12/2011	20	8	26	15	69

Fonte / Presidio organizzativo - AIRT

Un altro indice di produttività, come inteso dalle comunità scientifiche, è costituito dalla partecipazione ai **congressi e convegni** nei quali le singole comunità si incontrano e il mondo scientifico condivide lo stato dell'arte delle conoscenze e gli orientamenti emergenti. Una conferma è costituita dalla totale copertura dei costi di viaggio per i meeting scientifici, riconosciuta dai grant competitivi delle agenzie di finanziamento della ricerca, nonché dalla presenza di programmi di finanziamento per la mobilità dei ricercatori. Gli eventi promossi e organizzati da FBK sono riassunti nella tabella di seguito.



Tipologia evento	2010		2011	
Conferenze : eventi scientifici nazionali e internazionali con un elevato numero di partecipanti. Coinvolgono intere comunità scientifiche e implicano una gestione complessa di progetto. Nel 2010 la media dei partecipanti è stata di 301 Nel 2011 la media dei partecipanti è stata di 404	locale	1	locale	1
	nazionale	4	nazionale	4
	internazionale	6	internazionale	14
Workshop : eventi scientifici di durata più contenuta rispetto alle conferenze chiamano partecipanti interessati ad uno specifico focus. Nel 2010 la media dei partecipanti è stata di 37 Nel 2011 la media dei partecipanti è stata di 73	locale	3	locale	5
	nazionale	4	nazionale	8
	internazionale	26	internazionale	37
Scuole : eventi scientifici con taglio didattico e formativo. Dedicati di norma a studenti, phd e giovani ricercatori Nel 2010 la media dei partecipanti è stata di 96 Nel 2011 la media dei partecipanti è stata di 52	internazionali	6	internazionali	7

Fonte / Presidio organizzativo - Comunicazione

L'IMPATTO NEL SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO

Una parte significativa del Capitale Intellettuale di FBK è costituita dagli esiti dell'attività di ricerca orientata al Sistema Economico e Produttivo. Per darne conto si adottano, in questa stesura, indicatori tipicamente industriali, per fornire dati che si arricchiscono ogni anno di nuovi apporti e flussi.

In sintesi:

- nuove imprese spin-off e start-up;
- brevetti ;
- know how oggetto di licenza.

La disciplina della **proprietà intellettuale** in Fondazione segue il dettato della legge istitutiva; per gli aspetti gestionali è allo studio una policy con la procedura correlata.

La Fondazione è di norma proprietaria degli esiti dell'attività svolta al suo interno, quando risultato di progetti finanziati da agenzie della ricerca o dalla Provincia Autonoma di Trento in Accordo di Programma. Gli esiti risultanti dai Bandi PAT per il finanziamento di progetti competitivi, sono di proprietà della stessa Provincia. In tutti i casi è previsto per legge che la valorizzazione sia realizzata da Trentino Sviluppo; il diritto d'autore è riconosciuto ai singoli ricercatori.

La norma dell'articolo 64 del Decreto Legislativo 10 febbraio 2005 n. 30 (Codice della proprietà industriale), i diritti di proprietà dei frutti della ricerca dei dipendenti della Fondazione, sono di proprietà della Fondazione stessa, salvo il diritto spettante all'inventore di esserne riconosciuto come autore.

Fonti / Legge provinciale n. 14/2005, art. 20, modificato dalla legge provinciale n. 19/2009

Delibera del CdA FBK dicembre 2009 e successiva modifica approvata dal Presidente aprile 2011

NUOVA IMPRENDITORIA: SPIN-OFF, START-UP E COMPARTICIPATE

Con il termine *spin-off* si intende l'impresa che nasce da personale di ricerca che diventa nuovo operatore economico.

Con il termine *start-up*, si intende una nuova impresa che nasce da esiti di ricerca e aziende preesistenti. La prima impresa spin-off dell'allora ITC-IRST, Istituto per la Ricerca Scientifica e Tecnologica dell'ITC Istituto Trentino di Cultura, nacque nel 1994, vent'anni dopo la fondazione dell'IRST. L'ultima delle imprese nate da FBK, Fabrica Ludens - Museum Innovation è del 2011. Negli ultimi anni l'impegno della Fondazione nella creazione di nuova imprenditoria è costan-

temente aumentato. È una risposta al territorio, che attende dalla ricerca contributi per lo sviluppo della sua capacità competitiva, e adeguamento ad uno scenario economico internazionale, che impone che il trasferimento dei risultati della ricerca, perché diventino prodotti e processi innovativi, avvenga in tempi sempre più brevi.

La politica di FBK prevede l'integrazione di competenze e laboratori, accogliendo le nuove imprese all'interno delle proprie strutture - con adeguati e innovativi rapporti contrattuali compresa la compartecipazione societaria e favorendo la filiera delle attività che dagli esiti di ricerca, diventano processi e prodotti attraverso sperimentazioni condivise. Un processo favorito e accompagnato dalla Provincia Autonoma di Trento, attraverso strumenti di sostegno come la L.P. n.6/99 e il Fondo Seed Money, che riconoscono come valore la collaborazione tra imprese e ricerca.



	Anno costituzione	Quota perc. FBK	N.addetti 2008	N.addetti 2009	N.addetti 2010	Fatturato 2008 (UTILE) (K€)	Fatturato 2009 (UTILE) (K€)	Fatturato 2010 (UTILE) (K€)	Centro di riferimento
GST - Gruppo Soluzioni Tecnologiche	1994	-	16	16	13	2025 (78)	2173 (-)	2140 (-)	CIT
Optoelettronica Italia S.r.l.	1995	-	18	18	20	1499 (211)	901 (-)	1627 (181)	CMM
EyePro System	1999	-	14	14	14	2700 (562)	1500 (63)	1574 (301)	CIT
MTT-pro	2004	-	2	4	4	60 (40)	92 (89)	490 (122)	CIT
MPA solutions	2004	-	5	6	6	336 (21)	412 (22)	475 (21)	CIT
Ecctrl solutions	2005	-	5	6	5	260 (58)	333(64)	327 (840)	CIT
Molecular Stamping	2006	5%	12	14	14	-	-	--	CMM
RF Microtech	2007	15%	4	8	8	158 (36)	563 (190)	801(29)	CMM
Pervoice	2007	12%	11	8	10	94 (-)	260 (-)	449 (-)	CIT
TNX	2009	20%	-	6	7	-	-	25	CMM
ZZM	2009	10%	-	3	3	-	-	--	CMM
Say Service	2009	12%	-	-	6	-	--	125 (21)	CIT
Practix	2010	20%	-	1	5	-	-	52 (4)	CIT
Advansid	2010	44%	-	-	2	-	-	--	CMM
CLS	2010	30%	-	-	1	-	-	--	CIT
OKKAM	2010	10%	-	-	1	-	-	--	CIT
Fabrica Ludens	2011	20%	-	-	-	-	-	--	CMM
Totale			87	104	119	7132 (1006)	6234 (428)	8085 (719)	
Attualmente in FBK	9								
Aziende fuori	8								
Aziende defunte	2								
Aziende assorbite da altro spin-off	1								

Il **brevetto** è lo strumento che consente di proteggere gli esiti di ricerca. Mantiene il suo valore soprattutto in co-presenza di una iniziativa imprenditoriale, poiché, qualora vada a buon fine, il brevetto diventa un *asset* riconosciuto.

BREVETTI DEPOSITATI

Numero di invenzioni per le quali è stata depositata domanda di brevetto	2009	2010	2011
Italia	8	4	
Europa	7	1	
USA	1	2	

DATI STORICI BREVETTI

Numero totale di invenzioni per le quali è stato chiesto il deposito	Numero totale di invenzioni che hanno ottenuto il deposito	Numero totale di brevetti dismessi
Italia	27	11
Europa	22	5
USA	11	9



Fonte / Presidio organizzativo - AIRT

LICENZE

Dal 2007 86 di cui 11 nel 2008 21 nel 2009 29 nel 2010	Attive al 31/12/2011 36		
	Locali	Nazionali	Internazionali
SISTEMA RICERCA	-	3	100
ECONOMICO PRODUTTIVO	11	4	8

Fonte / Presidio organizzativo - AIRT

Soprattutto per i Software, in Europa non brevettabili, la Fondazione utilizza lo strumento della **licenza**, con varie forme di contratto a tutela della proprietà intellettuale ma attente a favorire la diffusione nella comunità scientifica per l'avanzare della ricerca e nel tessuto imprenditoriale per lo sviluppo socio-economico e l'innovazione territoriale.

Un rilievo a parte va fatto per le azioni di organizzazione e partecipazione a **fiere** ed **eventi** di carattere promozionale specificamente legate al mondo economico e produttivo. L'impegno svolto da singole Unità di Ricerca o spin-off dal 2011 ha visto l'affiancamento istituzionale di FBK e delle sue competenze di comunicazione e organizzazione eventi allo SMAU - Salone Macchine e Attrezzature per l'Ufficio (la principale fiera italiana dedicata all'Information & Communications Technology) e all'EIRE- Expo Italia Real Estate.

LA RICERCA: UNA FINESTRA SUL FUTURO

Nella mappatura degli *stakeholder* di FBK, come risultato del lavoro condiviso con l'intero vertice di FBK, furono introdotti due elementi originali: la classificazione per Sistemi e tra questi un Sistema denominato "collettività" che assimila gli aspetti inerenti l'ambiente, la comunità e la comunicazione.

In senso più lato con il termine "collettività" si è inteso dare voce anche agli *stakeholder* silenziosi, come sono le generazioni future o la Comunità nel suo insieme e far emergere, seppure inizialmente solo come esercizio intellettuale, quella parte di attività delle comunità scientifiche dei ricercatori di oggi, i cui esiti e capacità di incidenza, potranno essere valutati e misurati soltanto tra un numero considerevole di anni.

In quest'accezione è intesa anche la comunicazione, che viene considerata non soltanto come trasmissione di messaggi attraverso i più diversi canali - e come tale

qui rendicontata come strumento che contribuisce alla qualità del Capitale Umano, collabora al Capitale Intellettuale come elemento di supporto agli esiti della ricerca ed è misura e strumento componente del Capitale Relazionale - quanto piuttosto un nuovo modo di essere, di lavorare, di relazionarsi con il mondo.

Al Sistema Collettività, come inteso nella mappatura degli *stakeholder* FBK fanno riferimento gli indicatori che negli standard rappresentano la reputazione e l'immagine delle organizzazioni. Per la Fondazione Bruno Kessler Istituto di Ricerca, gli indicatori sono costituiti dagli esiti dell'attività di ricerca, già descritti. Nei confronti della comunità trentina la reputazione di FBK può fare riferimento: sul fronte pubblico all'entità e all'articolazione dell'Accordo di Programma con la Provincia Autonoma di Trento; su quello privato alla capacità di FBK di autofinanziarsi sul mercato della ricerca e su quello delle imprese.

Nella storia della Fondazione l'impegno per la costruzione dell'identità e della sua rappresentazione in un'immagine istituzionale, ha risentito e risente della veloce e continua evoluzione dell'assetto dell'intero sistema trentino alta formazione e ricerca.

Dalla sua istituzione FBK ha dato un forte segno di discontinuità dal precedente ITC, a cominciare dalla creazione del logo marchio come esito di una progettazione partecipata dalla comunità interna, cui si chiese di riconoscersi in un marchio unico anziché nelle sue declinazioni diverse per ogni Centro.

In tema di comunicazione, rilevata la velocità e la quantità dei cambiamenti che intervengono nella quotidianità di FBK, di come l'organizzazione della sua ricerca sia articolata e della molteplicità dei network di riferimento, il web è risultato il canale più adatto ad accogliere informazioni e comunicazioni e rappresentarli in modo tempestivo.

È alla continua attenzione del gruppo di lavoro per questo report, una sfida di ricerca per il prossimo futuro: approfondire il tema della comunicazione come modo di essere, dare voce agli *stakeholder* silenziosi e concretezza di rappresentazione ai valori, che per loro natura, sono intangibili.

UN NUOVO MARCHIO PER FBK

Il marchio per la Fondazione Bruno Kessler è nato attraverso un percorso partecipato - Logolab - ricostruito e studiato successivamente dal progetto Reflex, condotto dal Dipartimento di Sociologia dell'Università di Trento - Reserch Unit on Communication Organizational Learning and Aesthetics (R.U.C.O.L.A.) con la responsabilità scientifica del prof. Rino Fasol e pubblicato da FBK Press nel 2010 con il titolo "Trasformazioni - Identità Istituzionale e organizzazione della ricerca: la Fondazione Bruno Kessler" a cura di Alberto Zanutto.

Nel maggio 2008 Fasol scrive: "... Una organizzazione è sempre frutto di una quantità di elementi e pertanto è difficilmente ricostruibile nella sua completezza. Tuttavia, ogni organizzazione ci appare diversa e facilmente riconoscibile proprio grazie al particolare mix che si crea tra le rappresentazioni razionali e quelle apparentemente "irrazionali" anche se rilevabili sensorialmente. Il logo nelle organizzazioni, ad esempio, può essere considerato come una delle dimensioni che, superata la fase ideativa, si dota di significati, rappresentazioni, reazioni sensoriali ed emotive che sfuggono all'analisi diretta e ai progetti originari che lo hanno determinato.

Esso è infatti crocevia di un insieme di processi decisionali che lo hanno caratterizzato e configurato. Accanto al logo è però possibile progressivamente includere tutte le dimensioni non razionali della vita organizzativa che tuttavia sono state determinanti per l'esito finale e per la sua introduzione nel setting organizzativo precedente. In questo processo vi è una complessità estetica che gioca un "ruolo" determinante, contribuendo a dare "un'anima" al luogo di lavoro e alla organizzazione nel suo insieme.

Allo stesso tempo il logo diviene metafora dell'organizzazione e spazio simbolico, rappresentazione formale (e informale) della stessa. A questo concorrono anche tutte le altre dimensioni sensorialmente significative: la disposizione degli uffici; i rituali negli incontri; le stesse retoriche in uso, e così via".





Capitale Strutturale

4



Il Capitale Strutturale è composto da tutte le risorse materiali e i sistemi infrastrutturali che permettono alla Fondazione di realizzare le proprie attività di ricerca e di supporto alla ricerca. Sono considerate risorse materiali le strutture e infrastrutture, gli edifici, gli spazi per uffici, riunioni e convegni, gli studi e i laboratori di ricerca, come le attrezzature, i beni e i servizi necessari al suo funzionamento. Sono risorse infrastrutturali i sistemi informativi, le reti funzionali ai finanziamenti, la biblioteca e l'editoria.

FBK dedica risorse allo sviluppo e alla valorizzazione del Capitale Strutturale e delle infrastrutture, anche attraverso una corretta gestione delle competenze interne, che ne aumentano il grado di efficienza nello svolgimento delle attività e di efficacia nei servizi di supporto.

In coerenza con l'impostazione generale il Capitale Strutturale è descritto e può essere misurato con diretto riferimento ai sistemi di *stakeholder* verso i quali è rivolto.

LE SEDI DI FBK TRA STORIA E ATTUALITÀ

La storia dell'Istituto Trentino di Cultura inizia nel 1962 a Villa Tambosi a Villazzano, dove ancora oggi ha sede l'ECT, il Centro per la Fisica Teorica. In centro storico a Trento in via S. Croce si costruiva nel frattempo l'edificio che oggi è sede legale della Fondazione e ospita il suo Polo Umanistico.

Lavori per il Polo Scientifico sulla collina di Povo iniziarono nei primi anni '70; il terzo edificio è stato inaugurato nel 2003.



Gli investimenti della Provincia Autonoma di Trento a favore della nascita di nuovi centri di ricerca, porta in collina altri soggetti, che trovano sede "alle casette" della contigua Via alla Cascata.

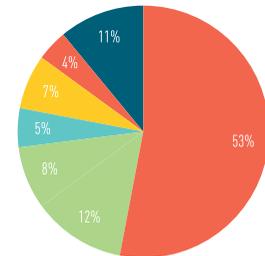
Gli immobili di Via dalla Cascata portano l'attuale patrimonio immobiliare al totale di quasi quarantamila metri quadrati.



NON SOLO METRI QUADRATI: UN PATRIMONIO IMMOBILIARE AL SERVIZIO DELLA RICERCA

Superfici e strutture di proprietà e a disposizione della Fondazione sono censite nel dettaglio dal presidio organizzativo Patrimonio, che ne cura la manutenzione ordinaria e straordinaria. Il totale degli spazi lasciati a verde è pari a circa il 45%; per 53.270 m² di superficie sono 23.895 quelli verdi.

In quanto utilizzate da FBK tutte le superfici, per un totale di 38.726 m², appartengono al Sistema Interno, tuttavia al fine di renderne evidente la destinazione d'uso, sono state riclassificate con riferimento ai diversi sistemi di *stakeholder*.



SISTEMA DI <i>Stakeholder</i>	DESTINAZIONE D'USO	SUPERFICIE IN M ²
SISTEMA INTERNO	Al Sistema Interno fanno riferimento le aree comuni e i servizi vari a disposizione di tutto il personale che opera presso le sedi FBK, compresa la superficie utilizzata per la mensa	20.447,3
	Sempre al Sistema Interno fanno riferimento anche gli spazi destinati agli uffici amministrativi e di servizi a supporto della ricerca	1.494,7



☞ A sinistra / Villa Tambosi sede del Centro ECT* della Fondazione Bruno Kessler

☞ A destra / Lavori di ristrutturazione della sede di FBK del 1950



SISTEMA DELLA RICERCA	<p>In questa riclassificazione sono attribuiti al Sistema della Ricerca gli uffici del personale di ricerca</p>	4.574,7
	<p>Allo stesso Sistema sono riferite anche le superfici destinate ai laboratori per renderne più evidente la destinazione d'uso insieme al valore Intrinseco di infrastruttura allo stato dell'arte storica e tecnologica</p>	3.220,1
SISTEMA COLLETTIVITÀ	<p>Al Sistema Collettività sono attribuiti gli spazi per la socializzazione e le sale riunioni, che pur essendo utilizzati nella quotidianità per le attività interne sono anche i luoghi nei quali si realizzano le relazioni e tutte le azioni di networking</p>	1.944,0
SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO	<p>Le superfici occupate da spin-off, imprese e altri soggetti partner di ricerca, sono qui riferite al Sistema Economico Produttivo, con il quale si rafforza la collaborazione grazie alla contiguità con la ricerca FBK e i suoi laboratori</p>	4.232,9
SISTEMA FORMATIVO EDUCATIVO	<p>Gli spazi utilizzati dall'Università di Trento e dalle sedi di Trento del CNR- Consiglio Nazionale delle Ricerche, sono convenzionalmente attribuiti al Sistema Alta Formazione, per distinguerli, in termini quantitativi e percentuali dall'utilizzo da parte della ricerca interna FBK</p>	2.813,2

Le due sale grandi, la prima nella sede del Polo Umanistico in Via S. Croce e la seconda nella sede di Povo, dedicata a "Luigi Stringa", sono disponibili per eventi aperti al pubblico.

	Amministrazione e servizi	Riunioni e spazi di socializzazione	Aree comuni e servizi vari	Uffici Ricerca	Laboratori di Ricerca	Spin-off, imprese	Università e Consiglio Nazionale delle Ricerche	TOTALE
Sede TN (via S. Croce)	162,7	445,8	2.082,0	545,3	0,0	83,5	0,0	3.319,3
Villa Tambosi (Rustico)	0,0	215,9	155,8	207,4	0,0	0,0	0,0	579,1
Villa Tambosi (Villa)	0,0	238,8	1.006,7	180,4	0,0	40,3	0,0	1.466,2
Via alla Cascata	0,0	225,2	8.775,3	222,6	167,9	2.751,0	1.649,8	13.791,8
Povo (Edificio Est)	0,0	39,5	1.169,2	749,4	1.792,4	200,0	0,0	3.950,5
Povo (Edificio Ovest)	408,6	402,5	3.346,2	2.009,4	382,8	0,0	0,0	6.549,5
Povo (Edificio Nord)	923,4	376,3	3.912,0	660,3	877,0	1.158,1	1.163,5	9.070,5
TOTALI	1.494,7	1.944,0	20.447,3	4.574,7	3.220,1	4.232,9	2.813,2	38.726,9

Fonte / Presidio organizzativo - Patrimonio



La gestione del patrimonio immobiliare di FBK risponde a criteri di efficienza, economicità, sostenibilità e risponde alle linee tracciate nel "Piano investimenti edilizi FBK 2012-2014" approvato dal CdA il 29/11/2011. Il piano punta a sviluppare la massima sinergia di risorse ed un rapporto sempre più strutturato ed integrato fra la Fondazione e l'Ateneo universitario trentino e prende in esame gli immobili edificati, in costruzione e di prossima ristrutturazione, in termini di condivisione di spazi e di servizi e all'insegna del risparmio economico, del rispetto del territorio e della compatibilità ambientale.

Per la tutela e la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare FBK investe ogni anno risorse importanti al fine di eseguire interventi finalizzati al miglioramento delle attività istituzionali (laboratori, uffici, spazi di relazione) e interventi per servizi finalizzati ad un miglioramento della qualità insediativa e rivolti anche ad utenze esterne alla Fondazione quali ad esempio il polo scientifico dell'università e la popolazione residente.

L'attenzione alla sostenibilità viene perseguita adottando, per la nuova edilizia, il protocollo LEED NC-New Construction, in conformità alle scelte operate dalla Provincia per le proprie opere. Inoltre, tra gli interventi di ristrutturazione dell'esistente, riveste un particolare importanza l'efficientamento energetico.

In generale, per l'allestimento degli spazi (come i nuovi ambienti dedicati a Trento RISE) e per la riorganizzazione degli spazi interni (come per la sede di Povo) FBK tiene conto quanto più possibile, di criteri di vivibilità degli spazi ed ergonomia degli arredi.

Nella tabella che segue la sintesi delle risorse impiegate da FBK nel 2011

Tipologia di intervento	Costi sostenuti (2011)
Costo manutenzione ordinaria fabbricati FBK	€ 468.000
Costo manutenzione straordinaria fabbricati FBK	€ 657.000
Intervento di efficientamento energetico edificio Est	€ 1.090.000
Costo per la realizzazione di laboratori LASSH	€ 60.000
Spese per arredi	€ 74.000
Spese per ristrutturazioni edilizie (compresi impianti)	€ 730.000

Fonte / Presidio organizzativo - Patrimonio

I LABORATORI

I grandi laboratori sono l'anima della Fondazione e la sua rappresentazione nell'immaginario collettivo. Frutto di importanti investimenti pluriennali, la loro consistenza non è definita dalle superfici occupate né dal numero delle persone che li utilizzano e rendono funzionali. È un'entità il cui valore non è facilmente rappresentabile, poiché somma competenze con tecnologie, strumenti con esperienze, consolidati nel corso di decenni. Il criterio che qui si adotta per darne conto è il riferimento all'Unità di Ricerca, affidando alla suggestione del linguaggio fotografico il compito di richiamare l'attenzione e ai responsabili delle Unità quello di fornire precise informazioni scientifiche.

La descrizione che segue fa riferimento al 31 dicembre 2011 ma raccoglie le indicazioni sui cambiamenti in corso.

MICROTECHNOLOGIES LABORATORY (MTLAB)

All'unità fanno capo i laboratori che compongono la Clean Room una Camera pulita livello 10, dove vengono realizzati dispositivi (chip) in silicio. Nei 1067,2 metri del laboratorio e degli accessori tecnici della **Clean Room Detector**, si svolge tutto il processo produttivo che partendo da un substrato in silicio, attraverso una serie di trattamenti chimici, termici e fisici, ne modifica le proprietà per realizzare i dispositivi fondamentali della microelettronica, quali diodi transistor MOS e transistor BJT. La possibilità di realizzare un grandissimo numero di dispositivi fondamentali sulla stessa fetta di silicio e l'interconnessione di tali dispositivi fra loro, consente di dar vita a dispositivi microelettronici infinitamente più complessi.

La **Clean Room Detector** è in grado di produrre qualsiasi dispositivo microelettronico e negli ultimi anni ha reso compatibili la realizzazione di dispositivi sperimentali per la ricerca internazionale con la produzione industriale di alta specializzazione.

La **Clean Room MEMS** è stata realizzata con lo scopo di lavorare dispositivi micromeccanici che uniscono le proprietà elettriche a quelle meccaniche del silicio. Il laboratorio con i suoi 240,6 metri, è in grado di produrre, sul substrato di silicio, complesse strutture micromeccaniche come ad esempio gli Switch RF e gli accelerometri.

Il laboratorio è isolato dalla Clean Room Detector, perché vi vengono trattati materiali bio-compatibili, inquinanti e degradanti per le proprietà elettriche del silicio.

Nei laboratori dell'**Area Testing** (che comprende il BEO - Electro-optical Lab), vengono eseguite le misure di controllo del processo di fabbricazione e le misure funzionali dei dispositivi prodotti nelle Clean Room. Misure e verifiche sono necessarie allo sviluppo dei microdispositivi e alle pre serie orientate all'uso industriale. Dotato di 4 stazioni di misura automatiche e 2 manuali, il laboratorio nel corso del 2011 in 13.900 ore di misura, ha trattato 1.280 fette di silicio per un totale di circa 11 milioni di dispositivi.

Nel **Micro Integration Laboratory (MIL)** viene progettato e realizzato, per ogni tipologia di dispositivo, il contenitore più adatto. Una funzione importante, poiché il package incide sul costo del dispositivo in misura talvolta maggiore del dispositivo stesso. A servizio dei laboratori afferenti a MTLab c'è un'officina meccanica di grande precisione.

Alla facility MTLab fanno riferimento Unità di ricerca che studiano e progettano nuovi dispositivi, come l'Unità di ricerca MEMS Micro Electrical Systems, l'Unità di ricerca APP - Advanced Photonics and Photovoltaics e l'Unità di ricerca BioMEMS - BioMedical Devices & Environmental Sensors che dispone di un suo laboratorio BIOMEMS.

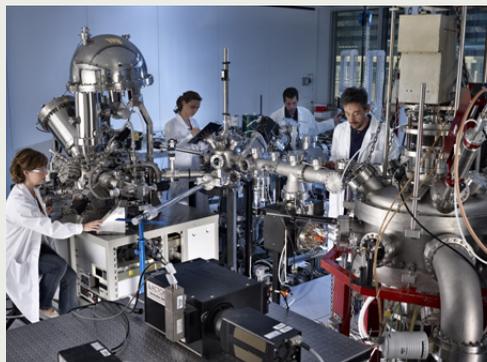


UNITÀ DI RICERCA BIOSINT - BIOFUNCTIONAL SURFACES AND INTERFACES

L'Unità dispone del **Laboratorio di Scienze biomolecolari ed interfacce**. Un grande complesso di strumentazioni e competenze che vede integrate competenze e attrezzature FBK e CNR - Unità di Biofisica.

Il gruppo sta lavorando ad uno strategico progetto che richiede il significativo riorientamento delle competenze e dell'utilizzo delle attrezzature. Il progetto è stato reso possibile dall'esperienza dell'Unità maturata in capacità di sinergia, attraverso la pluriennale collaborazione in ambito biofisico con il CNR, e in ambito strettamente biotecnologico con il Centro interdipartimentale di biologia integrata dell'Università di Trento.

Nel 2012 sarà operativo il nuovo Laboratorio multidisciplinare di Sequenziamento e di analisi strutturale di biomolecole per la salute (LSSHA), che ha tra i suoi obiettivi principali quello di diventare un supporto all'Azienda Sanitaria, completando la filiera di competenze nel settore della salute umana, che accomuna FBK e il CNR, all'Università e alla Fondazione Mach.



UNITÀ DI RICERCA PAM-SE - PLASMA, ADVANCED MATERIALS & SURFACE ENGINEERING

All'Unità fa capo il **ClusterLab**, progettato dai ricercatori del gruppo e costruito integrando macchine originali con strumenti allo stato dell'arte. Il sistema cluster permette la sintesi e l'analisi di superfici in scala nanometrica in ultra alto vuoto. L'ultra alto vuoto viene utilizzato per evitare contaminazioni e modifiche indotte da gas e/o vapori presenti in atmosfera.

La sintesi e la modificazione dei materiali viene effettuata tramite gas altamente ionizzati, i plasmii freddi, tecnica sofisticata a basso impatto ambientale. Integrano il ClusterLab l'**ElectroLab** e il **Laboratorio di test meccanici**.

UNITÀ DI RICERCA MINALAB - MICRO-NANO ANALYTICAL LABORATORY

Gli strumenti analitici che fanno capo a MiNALab sono ospitati in laboratori diversi che rispettano le esigenze dettate dalle loro modalità di impiego.

Il **laboratorio di spettrometria di massa** è dotato di tre strumenti i cui processi coprono un vasto campo d'impiego che va dalla microelettronica alla biologia.

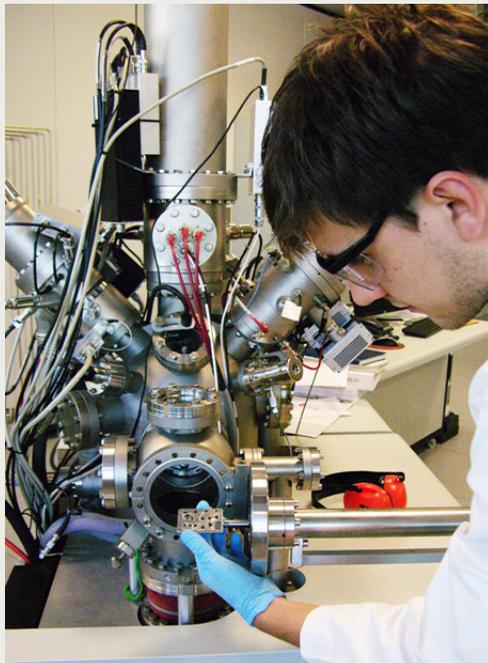


Nel ClusterLab è attivo dal 1995 l'**XPS della SCIENTA**, un grande strumento di misura dedicato sia ad attività di ricerca avanzata che di servizio alle imprese. Il suo utilizzo nel 2011 è stato di 283 giorni.

Il **laboratorio di microscopia** è attrezzato con un SEM-EDUX-7401F, installato nel 2005, è uno degli strumenti a più alto range di impiego. Nello stesso laboratorio è situato il diffrattometro XRD-XRF: un prototipo progettato e realizzato all'interno di FBK nel 2011. Nell'**ElettroLab** sono in fase di installazione due nuovi strumenti Auger e XPS di ultima generazione. La dotazione dell'insieme dei laboratori è completata dai due microscopi a forza atomica - AFM e NTMDT. Due strumenti che permettono analisi morfologiche a livello nanometrico in atmosfera o in liquido, per i campioni di tipo biologico.

Dal 2009 il laboratorio ha ottenuto l'accreditamento secondo la norma UNI ISO 17025. Sono in corso le prove di accreditamento per l'analisi di fibre d'amianto aereo disperso e lo stress di manufatti metallici di tipo ferritico.

La strumentazione analitica afferente alle unità PAM-SE e MiNALab è inserita nella sperimentazione di TNLABS: una rete trentina dei laboratori di analisi che - in forma di consorzio - aggrega i laboratori che si occupano di caratterizzazione dei materiali della Fondazione con quelli dei dipartimenti di Fisica e Ingegneria dell'Università di Trento.



UNITÀ DI RICERCA LISC - LABORATORIO INTERDISCIPLINARE DI SCIENZA COMPUTAZIONALE

Il laboratorio che dispone di un super computer AURORA. Si occupa di descrivere ab-initio le proprietà di sistemi complessi su scale di energia molto diverse, corrispondenti a fenomeni fisici che vanno dalle interazioni fra atomi e molecole della fisica-chimica fino a quelle della fisica nucleare e subnucleare.

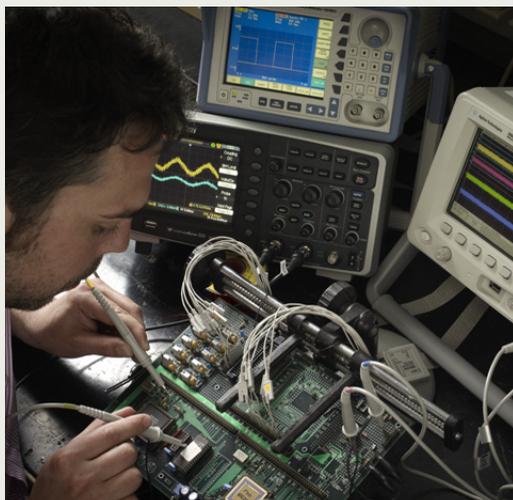
Obiettivo del LISC è comprendere le proprietà della materia anche in condizioni estreme di pressione e temperatura, o in altre condizioni di difficile realizzazione ma importanti dal punto di vista tecnologico.



LE UNITÀ DI RICERCA SPEECH- ACOUSTIC SCENE ANALYSIS AND INTERPRETATION (SHINE) E TECHNOLOGIES OF VISION (TEV)

Per la sperimentazione delle tecnologie progettate, le unità si avvalgono di due sale prototipi e di una sala audio appositamente attrezzate.





UNITÀ DI RICERCA SMART OPTICAL SENSOR AND INTERFACES (SOI)

L'unità è dotata di due laboratori al servizio dei sensori ottici "intelligenti" che sono l'oggetto e l'obiettivo della ricerca SOI.

Laserlab utilizzato quando sui sensori si rende necessaria una misura di tipo ottico.

La strumentazione include sorgenti luminose quali LED e Laser ultraveloci e banchi ottici su cui montare i setup di misura.

Funlab - Functional Characterisation è il laboratorio attrezzato per effettuare misure elettroniche sui chip progettati dal gruppo e per costruire e testare i prototipi che li sperimentano.

UNITÀ DI RICERCA SILICON RADIATION SENSORS (SRS)

Usa strumenti avanzati per il Testing dei sensori in silicio per rivelare e misurare luce di bassa intensità SiPM, Silicon PhotonMultiplier, fotomoltiplicatori al silicio. Prodotti dalla Clean Room di MTLab sono commercializzati dallo Spin-off Advansid.

UNITÀ DI INNOVAZIONE RENEWABLE ENERGIES AND ENVIRONMENTAL TECHNOLOGIES (REET)

All'Unità REET fanno capo i laboratori:

- **Bio-Electro-Magnetic**, una camera anecoica con strumentazione RF per la misura della compatibilità elettromagnetica, la caratterizzazione delle antenne e l'interazione biologica;
- Il **laboratorio Bio-Fuels** attrezzato per testare e sperimentare la conversione in energia da materiali organici per ricavarne combustibili in forma gassosa, solida o liquida;
- **m-Cogeneration Lab** attrezzato per la realizzazione e sperimentazione di tecnologie per la cogenerazione di energia elettrica, termica e proveniente da fonti rinnovabili e la loro gestione.



LA RETE PER INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY

L'infrastruttura tecnologica per FBK è una necessità dettata dalla rilevanza che ha in tutte le attività di ricerca, con particolare riferimento alle Unità che fanno capo al Centro CIT. Il datacenter, dislocato nella sede di Povo, è il cuore pulsante dell'infrastruttura scientifica e tecnologica della Fondazione. Fornisce il supporto informativo per i più ambiziosi ed avanzati progetti ed è stato progettato per essere affidabile, espandibile e modulare. Particolare attenzione è stata posta all'efficienza dal punto di vista energetico tramite l'utilizzo di moderne tecnologie di *free cooling* e *heat recovery*.

Sicurezza, capacità di calcolo, riservatezza e strumenti allo stato dell'arte sono presidiati e garantiti da un'area organizzativa la cui missione è la costante innovazione dei sistemi informatici, tecnologici e informativi, nonché la loro progettazione, implementazione e manutenzione.

Il Servizio Technology Innovation and Information Systems è stato configurato in modo da avere le risorse e le competenze necessarie a svolgere i compiti assegnati senza ricorrere ad outsourcing e consulenze. L'area è stata la prima in FBK a redigere una propria Carta dei Servizi e delle Policy che descrivono e disciplinano le relazioni con gli utenti, ai quali viene fornito un supporto tecnologico e formativo anche nell'individuazione e nella valutazione di procedure e prodotti software, al fine di contribuire alla realizzazione di un elevato grado di efficienza, efficacia, qualità e funzionalità operativa.

L'erogazione dei servizi avviene nel rispetto dei principi di partecipazione, trasparenza, eguaglianza, imparzialità, continuità, efficienza ed efficacia.

La trasparenza e la condivisione dei servizi sono garantiti da:

- un sistema di gestione delle attività di supporto;
- il mantenimento di un sito web contenente la Carta dei Servizi, le Policy per l'utilizzo dei sistemi informatici, la descrizione dei servizi erogati, la documentazione delle procedure di accesso ai servizi, un servizio di news, via Web e RSS, che avverte gli utenti di eventuali novità, modifiche o interruzioni ai servizi;
- la periodica attivazione di un sistema di valutazione della customer satisfaction;
- la condivisione delle scelte strategiche con la Ricerca.

I risultati ottenuti si basano su alcune scelte strategiche:

- cultura interna orientata al servizio;
- standardizzazione dei servizi per gli utenti (carta dei servizi, Accordo sui livelli dei servizi SLA, policy);
- consolidamento e ottimizzazione dei fornitori con logiche basate sul TCO - total cost ownership -, la valutazione basata sui complessivi oneri per l'acquisto e l'utilizzo;
- condivisione delle strategie in tavoli di lavoro congiunti tra servizio, ricerca e governance;
- organizzazione interna orientata alla condivisione delle informazioni e alla formazione continua;
- grande coesione e rispetto reciproco.

Alcuni numeri:

- le risorse infrastrutturali sono concentrate nel datacenter di Povo e in un secondo dove ogni dato è replicato e copiato per sicurezza nella sua replica;
- gli utenti serviti sono circa 900 di cui:
 - 20% > Servizi
 - 60% > Ricerca
 - 20% > Esterni
- il numero di utenti per ogni componente del servizio è 79 ;
- i servizi di Help-Desk rispondono a circa 7.500 richieste di intervento all'anno;
- le customer satisfaction svolte a partire dal 2008 mostrano una buona soddisfazione degli utenti (punteggio medio di 7.8 su 10, in aumento costante).

A partire dal 2008 TIIS eroga un questionario di soddisfazione per dare voce agli utilizzatori dei servizi ICT per identificare, in modo sistematico, la qualità dei servizi erogati rispetto alle aspettative. I risultati del questionario sono disponibili online nel sito FBK: nel 2011 hanno risposto 161 persone (19% degli utenti totali) anche non strettamente FBK, in possesso di un account al momento della pubblicazione del questionario.



LA RETE PER FINANZIAMENTI, CONTRATTI E NETWORKING: RESEARCHFUNDING

ResearchFunding è il nome dato al sistema avviato dal presidio organizzativo AIRT come strumento al servizio dell'Unità Finanziamenti alla Ricerca e diventato un esercizio pilota di infrastruttura al servizio sia della ricerca, che di amministrazione e governance.

Supporta l'intero processo che dall'idea del ricercatore, alla stesura del progetto e all'iter autorizzativo interno, ne documenta e facilita le fasi successive: di negoziazione, di formalizzazione contrattuale con i partner di ricerca e industriali e con l'agenzia di finanziamento fino alla valorizzazione dei risultati e la rendicontazione sociale. Integrato con una piattaforma di business intelligence automatizza l'elaborazione, il controllo e l'analisi dei dati e supporta i processi decisionali.

ResearchFunding risponde a tre esigenze:

- incrementare la quota di autofinanziamento che la ricerca FBK ottiene partecipando a bandi competitivi, proposti dalle agenzie pubbliche e private, locali, nazionali e internazionali;
- monitorare l'iter dei progetti e supportarne la gestione, registrare e conservare la documentazione scientifica e contrattuale;
- fornire alla ricerca, al management e alla governance, elaborazioni di dati utili al monitoraggio dell'autofinanziamento, della capacità di valorizzazione dei risultati e del sistema di relazioni di FBK.

Allo stato attuale è in continuo miglioramento l'interazione con altri presidi organizzativi, per una efficiente catalogazione dei dati e una loro efficace integrazione, rispettosa dei livelli di autonomia e di accesso e ugualmente attenta alla tutela della qualità come della sicurezza dei dati. Il sistema ResearchFunding nella sua funzione di archivio degli accordi di ricerca, è la fonte per la rendicontazione del Capitale Sociale e Relazionale di FBK. Vi sono aggiunti ed evidenziati dati che alimentano indicatori con i quali sono rese tangibili, e quindi misurabili, le relazioni mappate nella visione di questo esercizio di rendicontazione, per sistemi di *stakeholder*.

In numeri:

Proposte di progetto seguite dal 2007	1.750
<i>Progetti seguiti annualmente</i>	300
Contratti sottoscritti dal 2007	1.400
<i>Contratti sottoscritti annualmente</i>	230
Partner censiti dal 2007	1.400
<i>Elaborazioni dati standard mensili</i>	15

NELLO SPECIFICO

a) Al fine di incrementare la quota di autofinanziamento, AIRT, tramite ResearchFunding:

- monitora una media di 50 bandi alla settimana promossi da altrettante agenzie, selezionandoli in base ai criteri di ammissibilità per la Fondazione e alle 4.000 parole chiave selezionate dalle Unità di ricerca;
- pubblica le opportunità di finanziamento relative alle tematiche di ricerca di interesse di FBK e le notifica tramite e-mail ai potenziali interessati;
- facilita l'accesso alle procedure previste dai singoli bandi, tramite la pubblicazione di informazioni e format utili per la sottomissione delle proposte progettuali e un sistema di help-desk per rispondere a domande puntuali.

b) Al fine di monitorare l'attività progettuale e i suoi esiti, AIRT, tramite ResearchFunding:

- facilita le diverse fasi dell'iter progettuale dall'idea alla firma dei contratti, interagendo con i soggetti interni interessati (ricerca, personale e amministrazione);
- classifica ogni progetto, raccogliendo e archiviando i documenti tecnico-scientifici, contrattuali ed economico-finanziari;
- aggiorna un database di finanziatori, clienti e partner, classificati per area geografica, stato giuridico, sistema di *stakeholder* di appartenenza, con particolare attenzione alle relazioni con il territorio, i Soci e gli spin-off.

c) Al fine di fornire alla ricerca, al management e alla governance dati elaborati, AIRT, tramite ResearchFunding e il sistema di business intelligence integrato:

- aggrega i dati per singolo ricercatore, Unità di Ricerca, Centro, tematica, tipologia di finanziatore, cliente e partner;
- restituisce statistiche in termini percentuali come richiesti dai vari livelli di interlocutori;
- aggiorna in tempo reale la situazione relativa agli indicatori economico-finanziari elaborati sulla base degli accordi in negoziazione e stipulati;
- fornisce elaborazioni sul trend dell'autofinanziamento da grant competitivi, commesse e da attività di valorizzazione, come licenze e accordi con spin-off;
- restituisce informazioni aggregate sull'entità e la natura delle reti relazionali di FBK.



LA GRANDE BIBLIOTECA DEL POLO UMANISTICO

La biblioteca di FBK è un patrimonio nato come strumento di lavoro per la ricerca interna dell'Istituto Storico Italo-Germanico e del Centro per le Scienze Religiose, ambiti scientifici sui quali alto è da sempre l'interesse della comunità locale. Ha sede nella struttura di via S. Croce nel cuore della città, che ospita il Polo Umanistico e le sue sale, dedicate allo studio e alla lettura, sono aperte come servizio al pubblico. Per la ricchezza e completezza dei volumi che custodisce e raccoglie, la Biblioteca FBK è un riconosciuto punto di riferimento nazionale e internazionale.

Principali ambiti bibliografici coperti dalla Biblioteca sono, nel campo delle scienze religiose: filologia ed esegesi biblica e patristica, storia della teologia, liturgia e diritto canonico (collezione completa delle tre serie della Zeitschrift der Savigny Stiftung), filosofia e sociologia della religione, con le maggiori collezioni patristiche del Migne, del Corpus Christianorum, le Sources Chrétiennes. Nel campo degli studi storici: storia delle istituzioni ecclesiastiche, scolastiche, educative e assistenziali, storia sociale e giuridica, con le principali serie di fonti: Fonti per la storia d'Italia, i Monumenta Germaniae Historica, le Fontes Rerum Austriacarum, le relazioni contenute nelle Nunziature apostoliche.

Nel corso degli anni il patrimonio è stato impreziosito da un fondo di libri antichi, tra cui figurano diverse cinquecentine e seicentine, per un totale di 1336 esemplari, nonché da alcune donazioni: quella del principale storico del Concilio di Trento Hubert Jedin; il patrimonio della Fondazione Italiana di Storia Amministrativa (FISA) creata a Milano dal Professore Gianfranco Miglio curatore della famosa collana "Arcana Imperii"; il fondo dello storico trentino Antonio Zieger che riveste una notevole importanza per gli studi storici d'ambito locale.

Nelle scienze religiose è stato ricevuto in dono il fondo di uno dei principali islamisti italiani, il professor Giulio Basetti-Sani; negli anni '90 l'editrice Morcelliana ha donato l'intero suo fondo storico; infine più di recente, la donazione della biblioteca privata del filosofo Giorgio Penzo.

Tutti i titoli sono consultabili online e figurano nel Catalogo Bibliografico Trentino, a cui la Biblioteca FBK aderisce come biblioteca specialistica con servizio al pubblico.

Dando seguito all'impegno assunto da FBK e l'Università di Trento ad attuare forme di gestione condivisa di servizi, ove questo sia possibile, dal 2009 il patrimonio librario della sezione scientifico-tecnologica (Povo) della Biblioteca FBK è stato ceduto al Sistema Bibliotecario di Ateneo di L'Università di Trento - Facoltà di Scienze, rimanendo garantita per il personale FBK la disponibilità dei libri in prestito e l'acquisto di nuovi volumi con fondi FBK. In forza di specifica convenzione sottoscritta nel 2010 tra FBK e l'Università di Trento i ricercatori FBK possono accedere a tutte le risorse elettroniche bibliografiche disponibili presso il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA).

	2009	2010	2011
Patrimonio in volumi	215.761	218.920	222.053
Prestiti Interbibliotecari	900	872	927
Presenze studiosi Nb. negli ultimi due anni i dati risentono, durante l'anno accademico, della chiusura pomeridiana delle sale per il Corso Superiore di Scienze Religiose.	12.022	12.373	8.345

Sia negli spazi comuni che negli studi del Polo Umanistico si trovano opere d'arte, alcune delle quali di grande valore, come la tela di Bartolomeo Bezzi e gli affreschi di Riccardo Schweitzer, commissionati specificamente per la sede dell'allora Istituto Trentino di Cultura nel 1986. Alcune opere sono state acquisite dalla Regione e da privati in comodato d'uso.



EDITORIA E FBK PRESS: PUBBLICAZIONI SPECIALISTICHE E PER LA DIVULGAZIONE

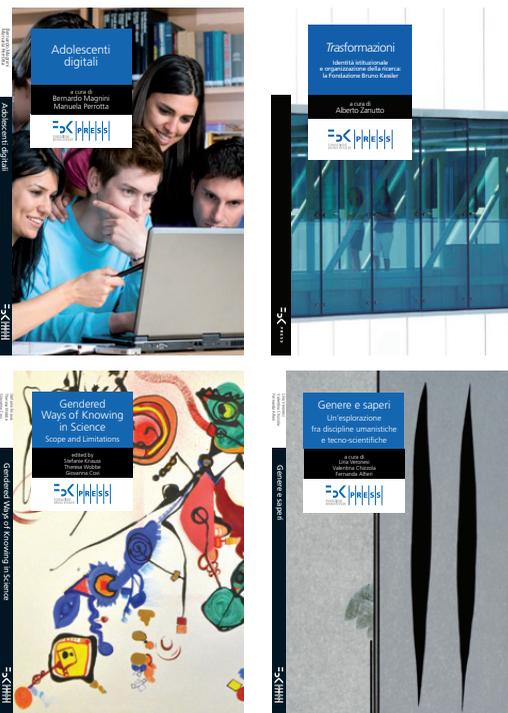
Nel 2010 la Fondazione deposita il marchio editoriale FBK Press valorizzando le competenze ventennali del proprio servizio editoria.

Dalla nascita dei Centri ISIG e ISR il servizio editoria ha curato i lavori esito delle attività di ricerca del Polo Umanistico, destinati al target degli esperti e studiosi dei temi trattati.



Per dare a quelle pubblicazioni specialistiche visibilità, la loro pubblicazione e la distribuzione sono curate da case editrici esterne Società Editrice il Mulino, Centro Editoriale Dehoniano e Duncker & Humblot Verlag.

Con FBK Press la Fondazione ha ampliato la possibilità di valorizzare esiti delle sue attività di ricerca, di ambito umanistico e tecnico scientifico, anche in chiave divulgativa, offrendo direttamente agli utenti le Pubblicazioni anche in versione digitale e promuovendole sul territorio.



Pubblicazioni dell'Istituto storico italo-germanico totale 246

Annali	37
Quaderni	86
Monografie	60
Contributi/Beiträge	27
Fonti	11
Schriften	25

Pubblicazioni del Centro per le Scienze Religiose totale 98

Annali	12
Scienze Religiose	23
Scienze Religiose. Nuova serie	27
Series Maior	12
Bibliotheca Rosminiana	11
Religione e Cultura	13

Fonte / Presidio Organizzativo - Editoria

PROGETTO "IL TERRITORIO TRENINO NELLA STORIA EUROPEA"

Il progetto editoriale ha preso avvio nel 2011 ed ha portato alla pubblicazione, nel novembre dello stesso anno, dell'omonima opera in 4 volumi: L'età antica, L'età medievale, L'età moderna, L'età contemporanea.

Allo stesso tempo, è stato messo on line il sito relativo, con parte dei contenuti dell'opera e un vasto spazio interattivo per la partecipazione degli utenti web. La pubblicazione è stata accompagnata da azioni di comunicazione e di marketing editoriale finalizzate alla promozione sul territorio con la programmazione per il 2012 di una serie di incontri che hanno promosso anche la diffusione della conoscenza di FBK nelle sue articolazioni umanistica e tecnologica.





Capitale Naturale

5



FBK per lo svolgimento delle sue attività dispone di risorse naturali e ambientali tra le quali acqua, energia e materie prime.

Per la Fondazione l'impegno verso l'ambiente e la sostenibilità si concretizza nell'adozione di regole e comportamenti interni e nell'orientamento di progetti di ricerca dei Centri, ma non solo. FBK attiva anche collaborazioni che combinano alta formazione, innovazione scientifica e ricerca industriale per fare del territorio trentino uno *smart territory* che crea occupazione e benessere in un quadro di sviluppo sostenibile.

FBK UN IMPEGNO A 360°: IMPATTI DIRETTI

Nel perseguire una gestione finalizzata alla sicurezza delle persone e al rispetto dell'ambiente, FBK ha adottato il protocollo "LEED for Existing Buildings", che in ambienti internazionali soprattutto statunitensi, è stato largamente applicato nella sostenibilità di insediamenti di carattere terziario esistenti.

Seguendone i criteri, FBK ha avviato iniziative orientate non solo alla sostenibilità ambientale e ad attuare interventi di riduzione delle emissioni di CO², ma anche a promuovere la crescita della sensibilità individuale e collettiva della comunità interna, con tempi e modalità che rappresentano:

- un modo innovativo e concreto di pianificazione delle risorse strutturali e della costruzione e manutenzione degli edifici, per una riduzione dei consumi e dei costi energetici, in risposta anche alle linee dell'Accordo di Programma;
- una modalità di coinvolgimento delle persone che vivono nelle strutture inducendo comportamenti consapevoli;
- la messa a disposizione delle persone che lavorano in Fondazione di luoghi di lavoro più salubri e confortevoli secondo i criteri dell'edilizia sostenibile.

Sul fronte degli **interventi infrastrutturali** è in corso una graduale certificazione energetica degli edifici: si è concluso l'iter di certificazione dell'edificio ovest di Povo e contestualmente è stata avviata la procedura per gli edifici Nord ed Est del complesso di Povo. All'interno dell'edificio est è collocato il Laboratorio di Microfabbricazione, interessato dai lavori di efficientamento, che porteranno ad avere un abbattimento di costi di energia per il compendio maggiormente dispendioso di FBK.

Nella gestione dell'impatto ambientale sono realizzati interventi sulle diverse sedi con l'introduzione di alcuni miglioramenti della vivibilità interna; gli edifici e gli impianti tecnologici sono stati interessati da specifiche azioni come il potenziamento degli isolamenti (sono state installate pellicole solari sui vetri curvi a copertura degli edifici est-ovest della sede di Povo) e la razionalizzazione degli impianti esistenti (adottando soluzioni a maggiore comfort ambientale e a forte riduzione dei consumi).

L'approvvigionamento energetico e i consumi in FBK	2010	2011
Fonti energetiche - Consumo diretto		
Gas metano (Nmc)	496.637	502.152
Energia elettrica (kWh)	8.963.501	8.836.027
Gasolio (litri)	1500	1.500
Consumo indiretto		
Gasolio (litri)	26000	22.000
Benzina (litri)	700	700
Km globali percorsi	369.000	310.000
Consumi di acqua		
Acqua per usi civili (mc)	18.533	10.016
Acqua di processo (mc)	7.654	7.654
Acqua meteorica nella rete a.b. (mc)	19.858	21.950

Fonte / Presidio organizzativo - Patrimonio

Sul fronte delle fonti rinnovabili e dell'energia verde fra il 2010 ed il 2011, sono stati realizzati due impianti fotovoltaici rispettivamente da 60 e 25 Kw, che hanno prodotto complessivamente 64.071 kWh. È stata inoltre avviata la graduale sostituzione di gas refrigerante R22 con gas ecocompatibile, completata per l'edificio ovest e in corso per gli altri edifici del Polo di Povo. La previsione è di completare l'opera entro il 2014.

Sul fronte degli **interventi interni** FBK realizza una attenta gestione sia dei rifiuti prodotti che degli approvvigionamenti *green*.

La produzione di rifiuti della Fondazione include beni di consumo, beni durevoli, materiali da costruzione prodotti dall'attività di ufficio, di ricerca e di servizio, inclusi i rifiuti della mensa e dei servizi igienici. Il programma per il riciclaggio dei rifiuti "Solid Waste Management Policy" copre per la maggior parte delle tipologie di materiale ordinario (carta, cartone, vetro, plastica, metallo, organico, giardinaggio, beni durevoli) e materiali speciali come batterie e lampade fluorescenti. I rifiuti pericolosi sono smaltiti a norma di legge secondo quanto contenuto in una specifica procedura "Procedura gestione dei rifiuti speciali e pericolosi".



Per l'Audit biennale svolto nel 2010 i dati raccolti dimostrano che il totale dei rifiuti prodotti nel corso dell'anno è stato di kg. 15.504. La tabella che segue ne rappresenta il dettaglio.

Tipologia di rifiuto	Quantità (peso)		Percentuale di riciclaggio	Percentuale rispetto al totale	Raccolta differenziata
	Smaltimento in discarica	Riciclaggio			
Carta	18	370	95%	22,5%	Si
Cartone	0	150	100%	8,7%	Si
Vetro	0	17	100%	1,0%	Si
Imballaggi leggeri	36	144	80%	10,4%	Si
Sfalci e potature	0	44.1	100%	2,6%	Si
Batterie	0	5.1	100%	0,3%	Si
Lampade contenenti Hg	0	1.6	100%	0,1%	Si
Beni durevoli	0	400.7	100%	23,2%	Si
Organico	0	290	100%	16,8%	Si
Residuo	250	0	0%	14,5%	Si
Totale	304	1422.5	82%		

Fonte / IT Waste Stream Audit Report, May the 26th, 2010

FBK inserisce criteri *green* anche nelle politiche di approvvigionamento: da un lato, infatti, acquista prodotti per i quali esistono marchi riconosciuti di ecologicità (ecolabel, blauer engel, white swan, energy star, tco, transfair per citare i principali) dall'altro inserisce fattori premianti negli appalti di servizi che facciano riferimento a soluzioni ecosostenibili, quali pulizie (con detersivi certificati), ristorazione (derrate km0), giardinaggio (concimi e trattamenti certificati).

Accanto agli interventi strutturali e alla valutazione degli impatti ambientali delle sue attività interne la Fondazione, in attuazione dei criteri LEED, ha avviato anche **interventi sui comportamenti**, azioni di sensibilizzazione al fine di promuovere presso il personale e i visitatori comportamenti coerenti con le sue politiche di sostenibilità.

Ne è un esempio concreto la disponibilità ad accettare temperature estive e invernali moderatamente corrette, compensando il possibile minor comfort con un abbigliamento adeguato. Gli interventi di tipo organizzativo e comportamentale sono ritenuti di particolare importanza, non solo per la loro pressoché immediata eseguibilità e la sostanziale gratuità, ma anche perché contribuiscono a creare e consolidare una cultura di sobrietà e di rispetto dell'ambiente.

Un altro esempio è l'avvio di iniziative di mobilità sostenibile che contribuiscono al piano della mobilità del comune di Trento per la razionalizzazione e il potenziamento dei mezzi pubblici. Alla convenzione con Trentino Trasporti nel 2011 hanno aderito 64 dipendenti di cui 17 donne e 47 uomini.

Con un accordo sottoscritto con la cooperativa Car sharing Trentino, vengono promossi gli spostamenti di servizio dei dipendenti, FBK mette inoltre a disposizione degli abbonati car sharing una delle sue auto nei fine settimana. Il risultato della collaborazione è che il sobborgo di Povo, primo a Trento, può usufruire di una postazione Car sharing con due auto disponibili. Nel 2011 hanno aderito alle iniziative di Car sharing 32 dipendenti, di cui 8 donne e 24 uomini.



ESITI E RELAZIONI DELLA RICERCA: IMPATTI INDIRETTI

Sul fronte delle **attività di ricerca**, la linea strategica a favore dell'ambiente è interpretata da molte Unità della Fondazione, con la partecipazione a bandi competitivi delle agenzie di finanziamento, con attività di collaborazioni scientifiche e tecnologiche con imprese e con azioni di networking locale, nazionale e internazionale.

Uno dei gruppi di ricerca del Centro Materiali e Microsistemi, in particolare ha come mission scientifica quella di ricercare forme di energie alternative (rinnovabili e a basso impatto ambientale) e di nuove tecnologie ambientali. L'Unità Renewable Energies and Environmental Technologies (REET) ha attivato una serie di collaborazioni molto vasta, con partner accademici e industriali. Ha siglato una partnership scientifica con KIC - ICT (Trento Rise) ed è coinvolta nella realizzazione di filiere industriali in più di un contesto tecnologico, primo fra tutti quello del solare a concentrazione di piccola scala.

La Fondazione porta il contributo delle proprie competenze di ricerca anche nella vasta **rete delle relazioni** e in particolare nei luoghi e nelle sedi volute dal sistema istituzionale trentino. Dal 2009 partecipa, proprio con l'Unità di Ricerca Renewable Energies and Environmental Technologies (REET), al Tavolo per l'Energia e l'Ambiente, attivato dalla Provincia Autonoma di Trento che coinvolge l'Agenzia Provinciale per l'Energia (APE), Dolomiti Energia, ITEA (Istituto per l'Edilizia Abitativa), Comune di Trento, Distretto HABITECH, Università di Trento (Dip. DICA) e CONSOLIDA Group. Il Tavolo si riunisce periodicamente - circa 3 volte l'anno - con la finalità di condividere l'aggiornamento sullo stato dell'arte scientifico e tecnologico nel settore e la possibilità di utilizzare le innovazioni nel contesto territoriale trentino, nonché favorire la partecipazione congiunta a nuove iniziative nazionali ed internazionali.

Dal 2010 la Fondazione è socia del Distretto Tecnologico Trentino (Habitech), che con le sue circa trecento imprese, costituisce un solido punto di incontro tra la ricerca, il territorio e la sua imprenditoria. FBK è tra i promotori del piano di formazione "Green Innovation - Sostenibilità e innovazione per le PMI" all'interno del quale eroga formazione specializzata sullo sviluppo dell'innovazione tecnologica e di processo/prodotto a 5 realtà industriali del Trentino.

Nel contesto Nazionale, FBK, sta partecipando alle iniziative promosse dai due cluster principali, ENEA e CNR; a livello Europeo, tramite l'Unità REET, FBK

è coinvolta come membro attivo in ESEIA - European Sustainable Energy Innovation Alliance e partecipa ad una serie di iniziative e collaborazioni con gli enti che ne fanno parte come l'European Fuel Cells and Hydrogen Joint Technology Initiative, the Solar Europe Initiative, the European Wind Initiative, l'Energy Efficiency - The Smart Cities Initiative, EERA European Energy Research Alliance. Nel novembre del 2011 è stato siglato inoltre un Memorandum d'Intesa con uno dei principali laboratori del DoE (Department of Energy), il Pacific Northwest National Laboratory.







Capitale Economico Finanziario

6



In questo capitolo viene illustrato il valore economico del patrimonio e delle risorse a disposizione di FBK per le attività di ricerca, di servizio e di supporto alla ricerca ottenute attraverso il finanziamento pubblico del Socio Fondatore e la capacità di autofinanziamento di FBK.

Il Capitale Economico e Finanziario viene descritto ed analizzato in base ai suoi impatti sui sistemi di *stakeholder* e alle influenze che ne riceve nello specifico:

- **SISTEMA ISTITUZIONALE** / i criteri che definiscono i rapporti economico-finanziari con il principale finanziatore di FBK (la Provincia Autonoma di Trento) e la sua capacità di reperire risorse presso le agenzie di finanziamento della ricerca nazionali ed europee;
- **SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO** / il contributo che la Fondazione offre allo sviluppo del territorio grazie alla sua capacità di spesa e ai rapporti con i fornitori e con l'indotto diretto;
- **TUTTI I SISTEMI** / analisi del valore economico gestito, generato e distribuito. Il Capitale Economico si sostanzia anche nella capacità della Fondazione di generare utilità economiche per le categorie di *stakeholder* con cui entra in relazione; attraverso una riclassificazione del Conto Economico è così possibile rappresentare le remunerazioni che FBK è in grado di offrire alle varie categorie di interlocutori (il mondo della ricerca, il personale, la Fondazione stessa nei termini delle risorse impiegate per il suo mantenimento, gli operatori economici, lo Stato e la Pubblica Amministrazione).

CIT	€ 5.789.350
CMM	€ 4.444.914
ISIG	€ 888.086
ISR	€ 358.857
Altro ricerca	€ 3.020.931
Supporto alla ricerca	€ 4.002.097
Amministrazione	€ 3.305.753
Funzionamento	€ 3.230.516
Investimenti	€ 3.492.730
TOTALE ADP FBK CORE	€ 28.533.234

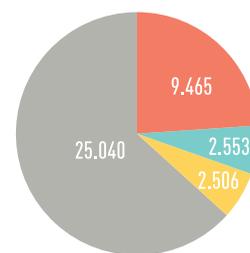


EQUILIBRIO ECONOMICO E PROGRAMMI DI FINANZIAMENTO



La particolarità della Fondazione Kessler, descritta nei capitoli precedenti da altri punti di vista, appare in tutta la sua complessità anche nella descrizione delle fonti di finanziamento per le attività e la gestione. Il Socio Fondatore, Provincia Autonoma di Trento ha attribuito ad FBK un patrimonio sostanzialmente immobiliare.

Il finanziamento necessario al suo funzionamento è costituito pertanto dalla sua capacità di autofinanziamento sul "mercato della ricerca" e dal sostegno pubblico negoziato con la Provincia bilancio pluriennale e quello attuativo annuale. L'importante questione della correlazione tra capacità di autofinanziamento e autonomia dell'Ente, non viene qui approfondita in chiave di strategie, ma si conferma la consapevolezza che si tratta di un nodo critico e sempre attuale, affrontato nella prassi con la ricerca di equilibrio tra costi e ricavi. Nei grafici i costi di FBK per macro suddivisioni e le percentuali di finanziamenti suddivisi per fonte.



ADP FBK CORE / AGENZIE /
PRIVATI / ALTRI RICAVI
E STERILIZZAZIONI

VALORE DELLA PRODUZIONE	2010	%	2011	%
Agenzie	9.200	0,00%	0	0,00%
Privati	2.116	0,00%	0	0,00%
Altri ricavi e Sterilizzazioni	2.433	0,00%	0	0,00%
ADP FBK CORE	25.713	0,00%	0	0,00%
Subtotale valore della produzione FBK-Core	39.463	0,00%	0	0,00%
ADP PARTECIPATE	4.876		0	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	44.339		0	

Fonte / Presidio organizzativo - Amministrazione

IL SOCIO FONDATORE E L'ACCORDO DI PROGRAMMA

Alla stesura del Piano quinquennale della ricerca, descritto nelle sue fasi di negoziazione tra PAT e il Sistema Alta Formazione e Ricerca - corrisponde la programmazione dei finanziamenti iscritta nel Bilancio Pluriennale; ne discende l'Accordo di Programma per la XIV legislatura tra FBK e Provincia Autonoma di Trento cui seguono le Delibere annuali, i cui allegati danno conto sia della complessità che della dipendenza nelle relazioni. Nella stesura dell'Accordo di Programma e nei

documenti allegati sono compresi altri Centri, per questa ragione detti "partecipati", distinguendoli dal Core FBK.

Con la stessa denominazione sono riconoscibili per attribuzione le cifre nelle tabelle e nei grafici di questo documento, ricordando che ogni Centro Partecipato ha una propria autonomia per programmazione e rendicontazione.

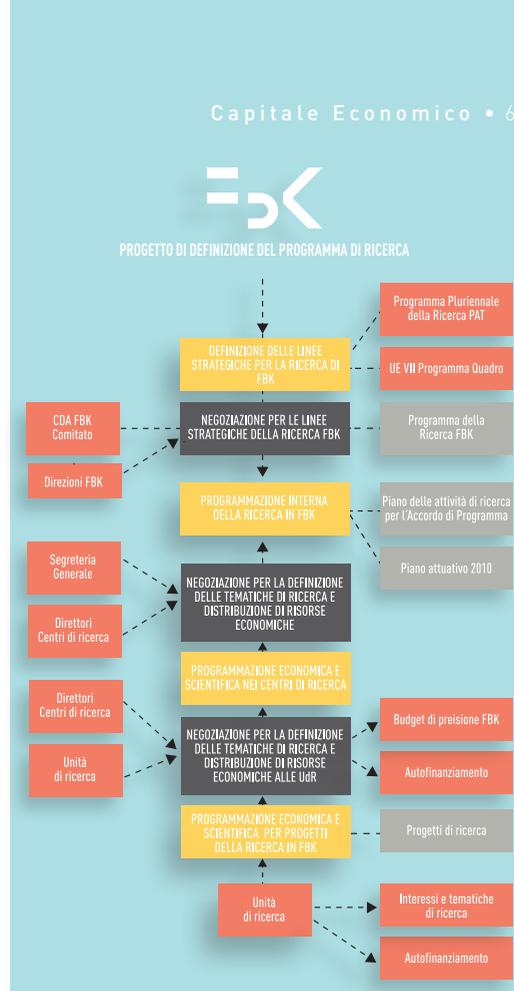
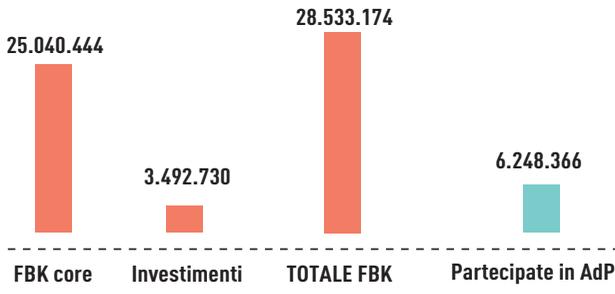
Il Piano attività annuali è accompagnato dal Quadro delle risorse per l'esercizio e dal Piano degli investimenti. Gli uni e gli altri sono l'esito delle negoziazioni descritte nel processo qui nuovamente riportato, dove l'esercizio di responsabilità diffusa e i momenti di negoziazione hanno come tema centrale il calcolo dei costi e la previsione dei ricavi da attività e bandi competitivi.

Su ogni ufficio amministrativo e di servizio nonché su ognuna delle unità di ricerca ricade il duplice impegno di rendere più efficace ed efficiente il proprio operare anche dal punto di vista del reperimento e dell' utilizzo delle risorse.

Nel quadro delle risorse descritto, la Fondazione rendiconta alla Provincia la sua capacità di autofinanziamento: un esercizio non semplice poiché i tempi dell'approvazione, dello svolgimento e delle liquidazioni dei progetti vinti su bandi competitivi o ottenuti da attività di commessa e di servizio al mondo industriale, sono spesso pluriennali e non corrispondono per criteri, tempi e modalità di rendicontazione alle regole di bilancio del Socio Fondatore.

Un dato esemplificativo sono le molteplici modalità di rendicontazione che gli uffici del comparto amministrativo sono chiamati ad utilizzare.

FBK core	25.040.444
Investimenti	3.492.730
TOTALE FBK	28.533.174
Partecipate in AdP	6.248.366



L'AUTOFINANZIAMENTO DELLA RICERCA TRA PUBBLICO E PRIVATO

I dati della tabella sottostante sono frutto dell'interazione tra i due presidi organizzativi Amministrazione e AIRT. Il secondo registra e monitora le fonti di autofinanziamento e le previsioni di entrata a partire dall'identificazione dei soggetti con i quali si sottoscrivono gli accordi di ricerca. L'Amministrazione segue l'andamento e ne rendiconta entità ed esiti economici e finanziari.

Migliaia di euro	2009		2010		2011	
	Valore	Quota	Valore	Quota	Valore	Quota
Agenzie internazionali (ESA, NATO,)	426	1,09%	42	0,09%	588	1,29%
Bandi di ricerca Europei	4.130	10,60%	4.329	9,82%	3.419	7,49%
Agenzie nazionali	513	1,32%	715	1,62%	690	1,51%
Bandi Ricerca locale (PAT, Caritro, ...)	3.533	9,07%	4.074	9,24%	4.767	10,44%
Altri enti pubblici	375	0,96%	41	0,09%	1	0,00%
Privati internazionali	378	0,97%	486	1,10%	637	1,39%
Privati nazionali	636	1,63%	573	1,30%	669	1,47%
Privati locali	1.421	3,65%	1.057	2,40%	1.247	2,73%
Accordo di Programma	25.904	66,48%	30.589	69,41%	31.289	68,51%
Altri soggetti	1.650	4,23%	2.165	4,91%	2.361	5,17%
	38.966	100,00%	44.070	100,00%	45.668	100%
Sterilizzazioni	3.740		269		145	
Totale	42.705		44.339		45.813	

Fonte / Presidio organizzativo - Amministrazione

Nella logica adottata per questo esercizio di Report Integrato, la partecipazione a progetti competitivi, che qui è rendicontata come fonte di autofinanziamento, è descritta al Capitolo 6, come componente del Capitale Sociale e Relazionale, dove le Partnership sono esposte come indicatore tangibile della rete scientifica e d'impresa realizzata dai ricercatori. I finanziamenti delle Agenzie pubbliche prevedono coperture degli oneri in percentuali variabili, che non sempre rappresentano il totale delle spese. In questi casi interviene il cofinanziamento di FBK.

L'altra fonte di autofinanziamento proviene dall'attività commerciale di FBK, con contratti sottoscritti per commesse e servizi. La Fondazione in quest'ambito agisce come impresa, a proprio rischio e con il fine di generare profitto. Ai costi diretti, che sono principalmente quelli relativi al personale calcolati in ore o mesi uomo, viene sommata una quota proporzionale, compensativa dei costi di gestione.



LA CAPACITÀ DI GESTIRE, GENERARE E DISTRIBUIRE VALORE ECONOMICO

Il Bilancio FBK è un documento pubblico consultabile sul sito www.fbk.eu al quale si rimanda per la lettura. In questa sezione si è realizzata una riclassificazione del conto economico con l'obiettivo di dare conto del valore economico creato, gestito e distribuito nel periodo di riferimento del bilancio di competenza.

Si è fatta una rilettura della tradizionale contabilità in chiave sociale, dove diventa evidente l'effetto economico che l'attività della Fondazione ha prodotto verso i suoi sistemi di *stakeholder*. Dal quadro d'insieme degli aspetti economici risultanti dai dati di bilancio è possibile determinare il valore economico generato, gestito e distribuito da FBK, che può essere definito come la ricchezza che la Fondazione crea (con l'autofinanziamento) e gestisce (attraverso i contributi della PAT) nello svolgimento della sua attività e nel perseguimento della sua mission istituzionale.

È un dato da considerare come uno degli elementi utili per valutare l'impatto economico e sociale della Fondazione, e in particolare la "ricchezza" distribuita ad alcune categorie di soggetti che, con i loro differenti contributi, hanno concorso a produrla. Nel 2011, l'ammontare delle risorse economiche gestite da FBK è pari a 45,8 milioni di euro +3,4% rispetto all'anno precedente 2010.

UN INDICE DI COMPLESSITÀ AMMINISTRATIVA: LA RENDICONTAZIONE DEI PROGETTI

Con il termine rendicontazione (economica) di un progetto si intende l'insieme delle attività gestionali e contabili che danno conto dei flussi contabili avvenuti in un determinato periodo e che riferiscono ad un singolo progetto finanziato da un soggetto esterno. In questo senso si distingue dalla rendicontazione scientifica, che invece vuole dare evidenza dei risultati scientifici prodotti all'interno del progetto. La rendicontazione economica trova dunque il suo riferimento sia nei principi contabili generali, che nelle modalità peculiari previste dal contratto stipulato con il soggetto erogatore del finanziamento.

Uno dei fattori di complessità caratterizzanti l'attività di rendicontazione dei progetti deriva quindi dalla necessità di "adeguarsi al cliente/finanziatore", e questo implica che l'intero processo (dai primi contatti con il potenziale cliente/finanziatore fino al rendiconto finale) debba esplicitarsi in un sistema procedurale unitario e integrato, che permea l'intera organizzazione.

FBK, e prima ITC, si occupa di rendicontazione dei progetti da decenni, intrattenendo nell'attuale rapporti sia con finanziatori locali (a titolo di esempio, PAT, UNITN, Caritro, soggetti privati) che nazionali (Ministeri, ...) che internazionali (Commissione Europea, CERN, ...). La struttura organizzativa, le procedure e tutti gli strumenti informativi e informatici implementati all'interno dell'amministrazione, sono orientati per rispondere al meglio alle esigenze dei diversi committenti. La stessa contabilità generale è registrata in modo analitico (sia sul versante dei costi che su quello dei ricavi) per consentire analisi dettagliate per ogni progetto/commissa, anche allo scopo di fornire ai responsabili delle unità e dei Centri di ricerca, la possibilità di gestire al meglio la parte economica delle proprie attività. Nel dettaglio e in quest'ottica, gli strumenti a disposizione si declinano in:

- Autorizzazione di Spesa (ADS): dal momento che il sistema controlla automaticamente la capienza del budget, è garantita la copertura puntuale di tutte le spese. I regolamenti interni impongono a tutti di attivare la procedura di spesa solo previa formalizzazione di un'ADS.
- la composizione del budget come approccio bottom-up. Timesheet (procedura interna MAP) per monitorare le ore lavorate sui progetti.
- Modulo Situazione Commesse (MOSC e MOSC12): per permettere la verifica dell'andamento dei progetti rispetto alla previsione e in ottica di pianificazione dell'attività futura.
- Modulo Situazione Personale (MOSP): strumento che permette la visualizzazione dei dati contabili riferiti alla voce personale.

VALORE AGGIUNTO, GESTITO E DISTRIBUITO

Il Valore Aggiunto della Fondazione, in riferimento alle sue finalità istituzionali, può essere solo in parte descritto attribuendo prezzi di mercato ai beni o ai servizi realizzati (autofinanziamento); per la maggior parte infatti riguarda la capacità di FBK di gestire il patrimonio e i trasferimenti che derivano dal Socio Fondatore, Provincia Autonoma di Trento (in questo senso si parla di Valore Aggiunto gestito).

Alcune voci che normalmente sarebbero trattate come costi aziendali vengono qui considerate come una remunerazione per i soggetti che appartengono al sistema della ricerca: a tali soggetti FBK trasferisce risorse in base all'Accordo di Programma o in base ad accordi di partnership di ricerca; a queste voci sono aggiunti anche i costi sostenuti per il supporto alle attività di ricerca svolte da società esterne.

Per rendere evidente l'indotto economico generato verso i soggetti economici (spesso del territorio) che riforniscono FBK di beni e servizi, i prospetti presentati hanno considerato i costi per fornitori come valore aggiunto distribuito al sistema economico-produttivo.



Prospetto di Determinazione del Valore Economico Generato e Gestito	31/12/2010	31/12/2011	VAR.
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 44.338.947	€ 45.813.044	+3,3%
A1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni descritte come attività di Collaborazioni e Commesse al capitolo 6. Capitale Sociale e Relazionale	€ 2.228.596	€ 2.419.832	+8,6%
A2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e prodotti finiti	€ -	€ 65.666	-
A3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione	-€ 215.377	€ 102.586	-
A4) Altri Ricavi e proventi	€ 42.325.728	€ 43.224.960	+2,1%
<i>Accordo di Programma con PAT</i>	€ 30.588.872	€ 31.288.780	+2,3%
<i>Proventi da attività ITC</i>	€ 268.528	€ 144.898	-46,0%
<i>Ricavi da bandi competitivi nazionali, internazionali e locali</i>	€ 11.468.328	€ 11.791.282	2,8%
B) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	-€ 6.453	-€ 7.750	-20,1%
C) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	-€ 22.643	€ 19.788	-
TOTALE VALORE ECONOMICO GENERATO E GESTITO (A+B+C)	€ 44.309.851	€ 45.825.082	+3,4%

Fonte / Presidio organizzativo - Amministrazione

Sul fronte dei ricavi, il dato complessivo di bilancio del 2011 parla di un valore della produzione totale che ammonta a 45,8 milioni di euro (+3,3% sl 2010), dei quali 31,3 milioni sono derivati dall'Accordo di Programma (AdP) con la Provincia Autonoma di Trento, a cui si deve aggiungere la cifra ulteriore di 3,5 milioni di euro riguardanti gli investimenti. Nei 31,3 milioni di euro sono compresi 6,2 milioni di euro (4,9 milioni nel 2010) corrisposti in AdP per le realtà di ricerca partecipate da FBK. Il resto dei ricavi, pari a 14,2 mi-

lioni di euro, è rappresentato dall'autofinanziamento, ovvero la capacità di FBK di vincere bandi competitivi delle agenzie per la ricerca o fornendo prestazioni e servizi sul mercato.

Le cifre che costituiscono la capacità di generare e gestire risultati economici da parte di FBK è ricomposta nel seguente **prospetto di Distribuzione del Valore Economico Generato e Gestito** come sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori che appartengono ai differenti Sistemi di *stakeholder* della Fondazione.



PROSPETTO DI DISTRIBUZIONE DEL VALORE ECONOMICO GENERATO E GESTITO

31/12/2010

31/12/2011

SISTEMA
INTERNO

RICERCA

Salari e Stipendi personale di RICERCA	€ 15.529.464,72	€ 16.147.701,97
Dottorati di ricerca	€ 1.031.972,08	€ 1.029.854,33
Collaboratori a progetto MAP/Assegnisti	€ 3.622.015,96	€ 3.305.255,80
Borsisti	€ 242.220,86	€ 113.252,21
Beni e servizi a supporto della Ricerca	€ 446.787,42	€ 959.666,23
Altre spese personale di ricerca	€ 1.063.068,16	€ 1.174.291,67

PERSONALE DEI
SERVIZI

Salari e stipendi Personale Amministrativo	€ 4.933.334,69	€ 5.272.886,51
Altri collaboratori e stagisti	€ 624.042,55	€ 310.416,26
Spese per il personale (mensa, viaggi)	€ 159.438,48	€ 176.493,70
Corsi di formazione	€ 170.140,21	€ 59.611,27
Compensi Organi istituzionali	€ 198.542,66	€ 267.031,76

FUNZIONAMENTO
E SVILUPPO

Manutenzioni, attrezzature, patrimonio	€ 469.002,75	€ 417.572,64
Ammortamenti	€ 614.726,36	€ 427.332,88
Ammortamenti attr.scientifiche	€ 818.950,64	€ 671.137,95
Accantonamenti	€ 402.684,55	€ 276.659,33
RISULTATO (UTILE) DI ESERCIZIO A RISERVE	€ 99.857,98	€ 135.790,48

TOTALI

€ 30.426.250,07

€ 30.744.954,99

SISTEMA
DELLA
RICERCA

Partecipate in Accordo di Programma	€ 4.876.007,28	€ 6.248.335,58
Trasferimenti a Partner di progetto	€ 1.484.869,71	€ 1.136.502,37
Acquisti di Beni e Servizi funzionali a progetti/attività di ricerca	€ 1.444.734,16	€ 1.302.485,54
Spin-off	€ 193.187,98	€ 403.959,33

TOTALI

€ 7.998.799,13

€ 9.091.282,82

SISTEMA
ISTITUZIONALE

Imposte e Tasse a Stato e P.A. Locali	€ 1.639.686,12	€ 1.670.717,21
---------------------------------------	----------------	----------------

TOTALI

€ 1.639.686,12

€ 1.670.717,21

SISTEMA
ECONOMICO PRODUTTIVO

Acquisti di beni e servizi	€ 3.067.031,23	€ 3.189.869,91
Costi energetici (energia elettrica, metano, acqua)	€ 1.135.814,79	€ 1.101.306,83

TOTALI

€ 4.202.846,02

€ 4.291.176,74

SISTEMA
COLLETTIVITÀ

Contributi ad Enti e Associazioni	€ 31.074,90	€ 4.584,09
Quote associative (non di ricerca)	€ 11.195,09	€ 22.366,53

TOTALI

€ 42.269,99

€ 26.950,62

TOTALE VALORE ECONOMICO GENERATO, GESTITO E DISTRIBUITO

€ 44.309.851,33

€ 45.825.082,38

L'analisi della distribuzione del Valore Economico generato e gestito da FBK rende evidente come, per il 2011, il 69,4% del valore venga specificatamente destinato al mondo della ricerca. La quota è espressione della somma delle risorse destinate alla Ricerca all'interno di FBK (49,6% del Valore Economico) e al Sistema Esterno della Ricerca (19,8%).

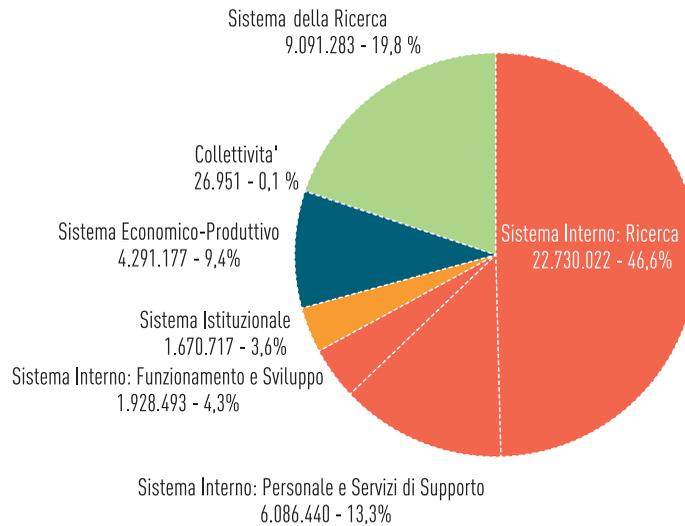
Vi rientrano tutte le attività e i relativi costi sostenuti da FBK per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali svolte dalla ricerca scientifica e dalla produzione culturale: sono comprese le remunerazioni per il personale ricercatore della Fondazione, i dottorati di ricerca, i trasferimenti ai Centri partecipati come previsto dall'Accordo di Programma, le collaborazioni e le consulenze attivate per specifici progetti come le prestazioni di servizi prestate da partner terzi, l'acquisto e la manutenzione di attrezzature scientifiche, i servizi di supporto alle attività e ai progetti di ricerca (come stampe, acquisti di volumi, materiali di consumo, locazioni), i viaggi e le trasferte operate dai ricercatori.

Un'altra quota rilevante dal Valore Economico che FBK distribuisce riguarda il personale e i servizi di supporto alla ricerca: nel Sistema Interno, con il 13,3% del totale. Vi rientrano i dipendenti e i collaboratori non ricercatori (amministrativi, personale dei servizi ed altre risorse umane necessarie al supporto all'attività di ricerca) a conferma che una parte consistente della ricchezza prodotta dalla Fondazione ricade su coloro che contribuiscono attivamente al suo sviluppo.

Come da indicazioni degli standard presi a riferimento per il presente lavoro, vengono conteggiate con le remunerazioni del personale anche i costi sostenuti per la formazione, per la sicurezza, e per i rimborsi viaggio. Nel Sistema Interno rientrano anche le risorse necessarie allo sviluppo dell'organizzazione (accantonamenti e ammortamenti) e al mantenimento del patrimonio (come le manutenzioni a impianti, edifici, fabbricati).

Il 9,4% della ricchezza economica viene destinata al Sistema Economico-Produttivo: nella voce rientrano i costi derivanti dal rapporto con i fornitori (ove già non ricompresi nelle voci precedenti) quelli sostenuti per il funzio-

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI SISTEMI DI STAKEHOLDER (2011)



amento e la gestione della Fondazione, l'approvvigionamento dei materiali e delle risorse energetiche, l'esternalizzazione di servizi.

A favore del Sistema Economico-Produttivo sono calcolati anche gli oneri per la partecipazione alle nuove imprese (start-up e spin-off) nate dagli esiti della ricerca di FBK. L'insieme di tutte queste risorse rappresenta il contributo diretto all'indotto e agli operatori economici che offrono beni e servizi a FBK stessa, di cui grande parte proviene dal territorio trentino.

Lo Stato e le Pubbliche Amministrazioni Locali (Sistema Istituzionale) ricevono una quota pari al 3,6% del valore economico in veste di imposte e tasse che FBK versa a vario titolo alle Pubbliche Amministrazioni.

IL CONTRIBUTO DI FBK ALL'ECONOMIA PROVINCIALE

Perseguendo i propri scopi istituzionali legati alla produzione di nuove conoscenze scientifiche la Fondazione Bruno Kessler contribuisce ad aumentare la produttività e la competitività del sistema economico locale, con effetti misurabili soprattutto nel medio e lungo periodo.

Oltre a questi, gli esiti sul territorio e sull'economia provinciale possono avere importanti implicazioni anche nel breve e medio periodo in quanto, realizzando un proprio valore aggiunto e immettendo risorse nel sistema economico locale, FBK attiva diversi settori economici, finendo per incrementare il reddito provinciale.

Nel modello sul quale si basa la redazione di questo documento, l'incidenza di FBK sul territorio è stata oggetto di analisi diverse: mentre gli studi citati soffermano sulla capacità di generazione di un volano economico territoriale basato sulla presenza in se dell'istituzione nel territorio trentino, il Report Integrato FBK è orientato a rendere tangibili tutte le ricadute, comprese quelle basate sulla specificità e sugli esiti delle attività di ricerca proprie della Fondazione.

IL RAPPORTO CON I FORNITORI

FBK si è dotata di un apposito regolamento che definisce i principi guida, i ruoli e le responsabilità delle funzioni aziendali coinvolte nel processo di gestione degli acquisti e delle spese generali: il principale obiettivo è quello di gestire queste attività secondo i principi di trasparenza, economicità, tempestività ed efficacia. Nei rapporti con i propri fornitori, inoltre, FBK assicura la libera concorrenza e la parità di trattamento.

Per quanto attiene le acquisizioni di beni, servizi e lavori FBK è tenuta ad applicare il D. Lgs. 163/2006 (Codice dei contratti), e procedere mediante procedure ad evidenza pubblica sopra la soglia comunitaria (oggi stabilita in € 200.000).

Per gli approvvigionamenti di lavori applica le procedure previste dalla L.P. 26/1993, mentre per l'approvvigionamento di servizi e forniture applica le procedure previste dal Capo I della L.P. 23/1990, recentemente divenuta obbligatoria anche per FBK in quanto ente strumentale privato della Provincia Autonoma di Trento.

LO STUDIO CONDOTTO DALL'OSSERVATORIO PERMANENTE PER L'ECONOMIA, IL LAVORO E PER LA VALUTAZIONE DELLA DOMANDA SOCIALE (OPES)

Al fine di quantificare gli effetti sul territorio dell'Università e di FBK, l'OPES, con uno studio a cura di Federico Podestà, ha realizzato nel 2011 una apposita ricerca ed ha analizzato diverse variabili: la quantificazione della dimensione economica dell'Università e di FBK, attraverso il calcolo dei rispettivi valori aggiunti; la quantificazione delle risorse monetarie che queste due istituzioni immettono nell'economia provinciale e la stima dell'effetto che tali risorse hanno sui principali aggregati dell'economia locale.

FBK, per quanto attiene alla dimensione economica, nel 2009 ha realizzato un valore aggiunto corrispondente a 23,6 milioni di euro: una dimensione pari a circa l'1% del settore provinciale ricerca, informatica, immobiliare e servizi professionali.

Per valutare l'ammontare delle risorse monetarie mobilitate, l'OPES ha fatto riferimento alle principali voci d'uscita dei conti economici, rielaborati secondo le regole della contabilità nazionale (Sistema europeo dei conti 1995). Risulta così che nel corso del 2009 FBK ha sborsato circa 45 milioni di euro. Per stimare l'effetto che l'immissione di tali risorse ha avuto sul sistema economico provinciale, OPES ha poi condotto alcuni esercizi di simulazione attraverso il Modello econometrico multisettoriale del Trentino (MEMT).

In sintesi, si può dire che, se si pone a confronto una situazione reale in cui si tiene conto delle uscite di bilancio di FBK dell'esercizio 2009 (totale uscite: 44,9 mln di euro) con una situazione ipotetica in cui tale ente non abbia sborsato alcunché, si ottiene un effetto moltiplicativo cumulato (per il periodo 2009-13) sul PIL provinciale pari a 46,6 milioni di euro. Riproporzionando tali uscite a un totale di 100, l'effetto moltiplicativo cumulato sul PIL risulta pari a 103,8. Ciò significa che, se la Fondazione Bruno Kessler incrementa in un anno le proprie spese di un euro, nell'arco di 5 anni il PIL del Trentino risulterà maggiorato di un euro e quattro centesimi.

È d'interesse ricordare che già in anni precedenti il contributo di FBK all'economia della Provincia di Trento, fu oggetto di un altro studio realizzato dall'OPES che analizzò (anche in quel caso attraverso il Modello econometrico multisettoriale del Trentino - MEMT) due indicatori principali: le unità di lavoro impiegate e il valore aggiunto prodotto. L'esito in cifre dimostrò che il rapporto investimento/impatto era a favore di FBK.



Nel 2011, gli acquisiti effettuati tramite aste e gare d'appalto sono stati il 28,9% del totale.

Nel procedere agli approvvigionamenti nel rispetto della disciplina vigente in materia, FBK si è dotata di una procedura interna per gli acquisti che definisce quali sono gli attori dell'acquisto, le attività dagli stesse svolte e definisce le responsabilità che fanno capo a ciascuno di essi. Si tratta di una procedura on-line che consente di velocizzare un processo interno pur mantenendo in capo ad ogni attore la responsabilità dell'acquisto: nel merito al richiedente; per la scelta della corretta procedura e svolgimento della stessa l'UAA (Unità Acquisti e Appalti).

FBK applica inoltre una policy per gli "acquisti verdi". Dopo una fase di controllo e definizione delle caratteristiche peculiari di FBK da parte di un organismo a ciò deputato è stata sottoscritta una convenzione per la certificazione LEED che ha portato alla definizione di policy per gli acquisti, lo smaltimento dei rifiuti, impiego di materiale certificato per le pulizie, qualità negli ambienti di lavoro.

È in fase di predisposizione l'albo fornitori. Anche in assenza di un vero e proprio albo l'UAA ha sempre mantenuto un elenco "informale" dei fornitori, dal quale attinge per segnare al cliente interno la soddisfazione o meno del fornitore richiesto per l'approvvigionamento, secondo criteri che tengono conto della correttezza della prestazione, puntualità della stessa termini di consegna e pagamento.

All'atto della richiesta d'offerta l'UAA richiede la assistenza in capo al fornitore dei requisiti di legge per contrattare con la Pubblica Amministrazione: iscrizione CCIAA per lo svolgimento delle attività richieste, assen-

LA CONVENZIONE LEED

Nel corso dello scorso anno, in coerenza con la convenzione LEED e alle attività ad essa connesse, è stato progettato un sistema per l'efficientamento dell'edificio Est della sede di Povo, per la cui esecuzione FBK ha ottenuto un finanziamento dall'Agenzia Provinciale per l'Energia di € 600.000. Il progetto esecutivo, per un importo complessivo di € 1.090.000, è stato approvato dal CdA nella seduta di giugno 2011. Conseguentemente, si è dato corso alla procedura di appalto per l'esecuzione dei lavori relativi; la gara è stata aggiudicata ad impresa locale e i lavori sono in corso di esecuzione.



Indicatori di performance verso fornitori	2011
pagamenti fatti entro i termini pattuiti	100%
Acquisto da fornitori abituali (es. >3-5 anni)	29,1%
Acquisto da nuovi fornitori	53%

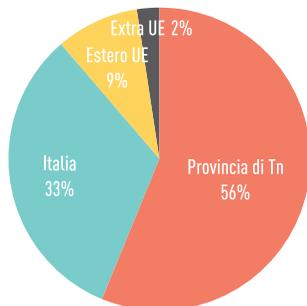
Fonte / Presidio organizzativo - Patrimonio

za di condanne previste dall'art. 38 del D.Lgs. 163/2006, regolarità contributiva (DURC) e legge disabili (L. 69/98) e verifica le capacità tecnico-economiche.

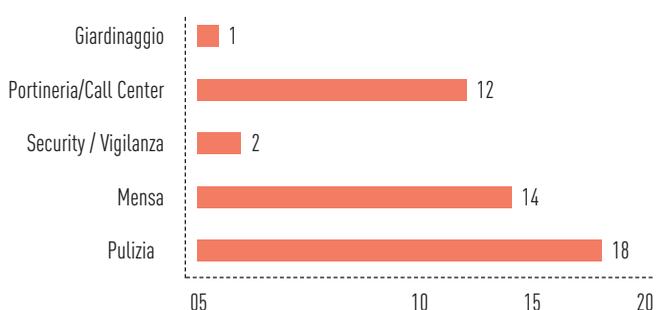
Analizzando gli acquisti effettuati nel 2011 da FBK è possibile quantificare l'indotto economico diretto sul territorio: ben oltre la metà (56,2%) degli acquisti della Fondazione sono avvenuti verso fornitori con sede nel territorio provinciale.

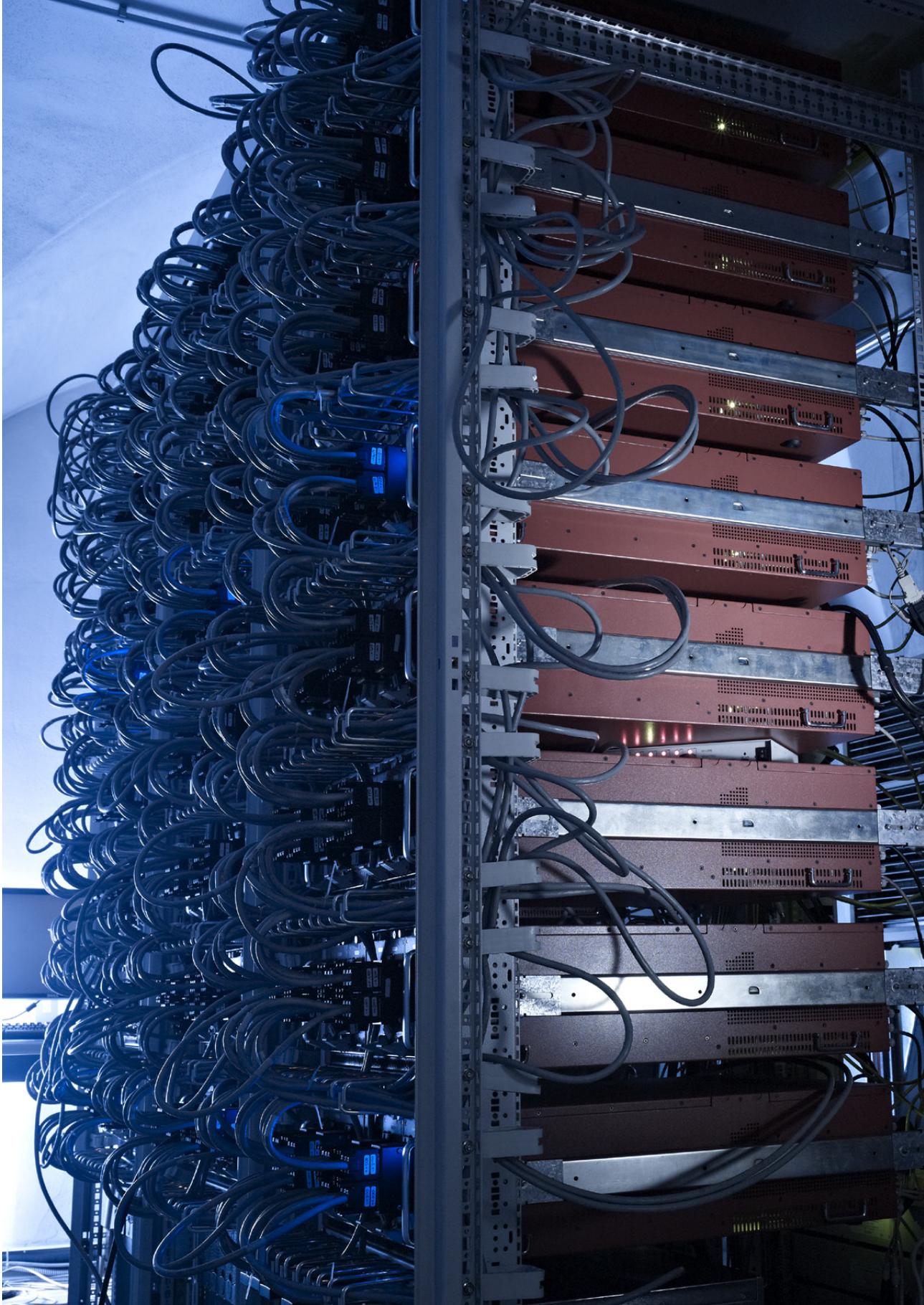
FBK ha quantificato il numero dei dipendenti impiegati da società fornitrici cui la Fondazione ha affidato servizi in appalto o outsourcing, come mensa, pulizie, portineria, ecc. Nel 2011 i posti di lavoro connessi sono stati 47.

PROVENIENZA ACQUISTI (SEDE LEGALE FORNITORI) 2011



N. DIPENDENTI SOCIETÀ FORNITRICI DI SERVIZI IN APPALTO/OUTSOURCING CHE OPERANO PRESSO FBK (2011)





Capitale Sociale e Relazionale

7



Si riferisce al patrimonio di relazioni instaurate tra FBK e i suoi interlocutori sia pubblici che privati. Sono il complesso di relazioni sociali di cui la Fondazione dispone per conseguire le proprie finalità istituzionali nel campo della ricerca e per contribuire alla crescita culturale e allo sviluppo del territorio.

Nella letteratura e nelle prassi di riferimento le relazioni sono considerate parte del Capitale Intellettuale. Nell'esercizio realizzato dall'Agenzia Nazionale per Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR) per esempio, tale Capitale non è mappato e le relazioni rientrano nella cosiddetta "terza missione". Il tentativo innovativo di questo esercizio di Report Integrato è quello di attribuire alle relazioni il valore di Capitale Sociale e ancor più assumere i contratti come elemento che rende tale valore tangibile.

Si è quindi ritenuto un esercizio positivo rilevare e rendicontare il Capitale Sociale e Relazionale FBK, utilizzando i contratti per Sistemi di *stakeholder* come indicatori quantitativi, con la consapevolezza che non raffigurano appieno le relazioni che presidiano processi lunghi quanto delicati, la cui qualità e produttività degli esiti dipendono dalla loro gestione.

I principali elementi, descrittivi del Capitale Sociale e Relazionale di FBK sono legati ai Sistemi di riferimento della Fondazione, monitorati per tipologia e modalità di relazione.

- **SISTEMA ISTITUZIONALE** / le relazioni istituzionali e le azioni di networking che la Fondazione realizza e sostanzia attraverso accordi di livello nazionale o internazionale, con particolare riguardo al rapporto con i Soci;
- **SISTEMA DELLA RICERCA** / la rete delle partnership scientifiche e tecnologiche con particolare attenzione alla capacità di aggiudicarsi finanziamenti delle grandi agenzie di finanziamento della ricerca;
- **SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO** / partnership di ricerca e ricerca e sviluppo, anche in forma di commesse commerciali;
- **SISTEMA FORMATIVO EDUCATIVO** / le relazioni con il mondo della formazione, superiore e universitaria con particolare attenzione ai giovani del territorio di riferimento;
- **SISTEMA COLLETTIVITÀ** / i canali di comunicazione e le relazioni Istituzionali con cui la Fondazione si rapporta con la collettività.

RELAZIONI ISTITUZIONALI E AZIONI DI NETWORKING

Sebbene in FBK non esista un presidio organizzativo dedicato alle relazioni istituzionali, che fanno capo ai vertici della Fondazione, le relazioni che legano la Fondazione ai componenti dei sistemi di *stakeholder* sono considerate un valore. Il Capitale Relazionale è inteso come rete, potenziale agente di crescita nella funzione FBK di snodo territoriale, quanto di presidio nelle comunità scientifiche e imprenditoriali internazionali. Ad indicatori tangibili si assumono, nella lettura di questo documento, il numero e la tipologia dei contratti stipulati: negli esercizi futuri di rendicontazione, tali indicatori potranno essere ulteriormente sviluppati, affinati ed integrati. Il sistema, messo a punto nell'Area AIRT e monitorato dall'infrastruttura ResearchFunding, ne riconosce quattro:

- **Accordi Quadro** - detti anche Convenzioni quadro o Protocolli d'intesa, sono i contratti che non comportano impegni finanziari ma nei quali i partner dichiarano comunità di interessi e la volontà di procedere nella individuazione e progettazione di attività comuni. Per lo più rimandano a specifici accordi successivi la determinazione degli impegni, in dipendenza dei singoli progetti. Sono compresi tra gli Accordi Quadro e i Protocolli d'Intesa anche quelli pluriennali che hanno

ad oggetto attività di formazione, condivisa con il mondo delle Università - per attività di stage, ospitalità di tesisti e visiting professor, master, dottorati e post-doc - e con il mondo della scuola, prevalentemente di secondo grado;

- **Partnership** - con il termine Partnership sono intese le collaborazioni in progetti di ricerca finanziate da Grant competitivi. Di norma sono aggregazioni che comprendono soggetti del Sistema della Ricerca e delle imprese che assumono la parte corrispondente di oneri e di quote del finanziamento ottenuto e condividono la proprietà dei risultati attraverso la stipula di appositi Accordi di riservatezza e di Consortium Agreement;
- **Collaborazioni di ricerca e sviluppo** - le attività nelle quali FBK e l'interlocutore condividono un interesse e per lo più assumono ognuno la sua parte di oneri e condividono il possesso finale dei risultati;
- **Commesse di ricerca e sviluppo** - si intendono le attività commissionate alla ricerca FBK da terzi che ne assumono gli oneri e ne detengono i risultati; può trattarsi di consulenze, servizi, forniture od altro.

Il sistema ResearchFunding di AIRT ha accolto la sfida di costituire la base dati necessaria anche alla rendicontazione sociale attraverso i contratti, arricchendone la mappatura attraverso successivi aggiornamenti, l'ultimo dei quali, in ordine di tempo, è l'attribuzione ai diversi sistemi di *stakeholder*.

SISTEMI DI STAKHOLDER	TIPOLOGIA DI CONTRATTO	ACCORDI QUADRO	PARTNERSHIP	COLLABORAZIONI RICERCA & SVILUPPO	COMMESSE RICERCA & SVILUPPO E SERVIZI
	Dal 2007	78	198 accordi 1362 Partner	142	355
	Validità al 31 dicembre 2011	59	68	98	269
SISTEMA DELLA RICERCA	Locali	9		31	52
	Nazionali	6		39	64
	Internazionali	12		2	31
SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO	Locali	3		16	34
	Nazionali	7		6	72
	Internazionali	3		3	16
SISTEMA FORMATIVO EDUCATIVO	Locale	13		16	
	Nazionale	La Ricerca come mestiere			
	Internazionale	1			

FONDAZIONE E COLLEGIO DEI SOCI

Nella mappatura degli *stakeholder* al Socio Fondatore e ai Soci Sostenitori, componenti il Collegio dei Soci, è riconosciuto un importante potere di influenza sulla Fondazione. Le relazioni con loro assumono di conseguenza una speciale rilevanza. Con l'istituzione dell'Area Innovazione e Relazioni con il Territorio (AIRT) e l'adozione della Carta dei Soci, si è dato avvio ad una approfondita e sistematica conoscenza tra le organizzazioni dei soci e le unità di ricerca di FBK.

Ne sono esiti tangibili, contratti di diverso livello: dalla sottoscrizione di Accordi Quadro alla sottoscrizione di commesse e consulenze, ma non solo. Si verifica l'affermarsi di una crescente reputazione delle attività di ricerca che implica, con il riconoscimento del loro valore potenziale, anche l'emergere di aspettative di collaborazioni e ricadute a favore dello sviluppo. Una grande attenzione andrà posta agli strumenti di monitoraggio e comunicazione e ai luoghi di ascolto e di scambio. In particolare con la Provincia Autonoma di Trento, fondatore e principale finanziatore, è stata recentemente approfondita la posizione della Fondazione laddove intendesse proporsi alla PAT per contratti e commesse, nella sua qualità di soggetto privato. L'esito dice che FBK può adottare modalità complementari tra loro: la stipula di contratti regolati dal diritto privato quanto la sigla di convenzioni di programma.

Dall'adozione dell'Accordo di Programma, le attività scientifiche concordate come strategiche dalla Provincia, trovano sede e finanziamento nella sua stesura.

UN ESERCIZIO PILOTA: LA CARTA DEI SOCI

Lo Statuto all'articolo 5 dice testualmente: "Il Collegio dei Fondatori e Sostenitori della Fondazione garantisce il rapporto vitale con le istituzioni rappresentative della realtà sociale ed economica del Trentino. Esso è composto dai Fondatori e dai Sostenitori". Gli otto iniziali membri sono il Socio Fondatore unico (Provincia Autonoma di Trento), i Soci Sostenitori (Comuni di Trento e Rovereto, la Federazione Trentina della Cooperazione, Confindustria Trento, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura e Banca di Trento e Bolzano, Gruppo Intesa). Nel 2010 è entrato nel Collegio il nono Socio Sostenitore: l'Associazione Artigiani e Piccole Imprese, e al Collegio è stata ampliata da uno a due, la facoltà di nomina di propri rappresentanti nel CdA, passato di conseguenza dagli iniziali otto a nove componenti. All'articolo 13 dello Statuto è descritto il processo istituzionale di engagement dei Soci che prevede un minimo di una riunione del Collegio all'anno, convocata dal Presidente di FBK, finalizzata ad illustrare "le principali attività svolte e l'andamento generale della Fondazione".

Fonte / Statuto di FBK

La Fondazione, che considera i Soci gli interlocutori privilegiati per assolvere il suo ruolo di snodo per la crescita del territorio, ha voluto nella propria organizzazione un'area dedicata all'Innovazione e alle Relazioni con il Territorio (AIRT) e un metodo di coinvolgimento innovativo e originale: la Carta dei Soci.

La Carta dei Soci è composta di due parti: la prima, generale è comune a tutti, mentre la seconda parte è scritta come risultato di una prima approfondita conoscenza tra FBK e la realtà dei Socio e identifica le linee di interesse comune. Nella parte comune, FBK si impegna a dare informazione puntuale riguardo a progetti e opportunità; garantire l'uso degli spazi interni per iniziative dei Soci e ad ospitarli in via privilegiata nelle iniziative che FBK rivolgerà al pubblico, nonché a dare accesso alle pubblicazioni edite da FBK. La Fondazione assume inoltre una serie di funzioni al fine di essere considerata dai Soci partner tecnologico di riferimento, in particolare:

- rappresentanza delle priorità d'innovazione espresse dalla Federazione della Cooperazione nelle comunità di ricerca;
- monitoraggio delle linee strategiche e degli andamenti da essa espressi;
- networking per favorire la partecipazione di Federazione della Cooperazione a reti di ricerca negli ambiti di suo interesse, fornendo il supporto delle proprie competenze e degli accrediti di cui gode negli ambienti nazionali e internazionali;
- training, organizzando workshop e seminari dedicati ai Soci e ai loro addetti o a target da loro indicati, contribuendo così alla diffusione della cultura dell'innovazione, in particolare a favore delle giovani generazioni.

Nella seconda parte, con l'obiettivo finale di dare attuazione alla propria mission di promotore di sviluppo del territorio, la Fondazione e il Socio costituiscono di comune accordo un team di collaborazione, garante della continuità delle relazioni e del monitoraggio delle azioni concrete di innovazione e sviluppo (v. Carta dei Soci).



È attualmente allo studio l'estensione dell'infrastruttura ResearchFunding per tenere monitorate le azioni di engagement dei Soci, sia al fine della rendicontazione sociale che della valutazione costi/esiti. Dalla costituzione di AIRT nel 2010 sono disponibili solo alcuni dati indicativi delle azioni svolte nei confronti dei Soci Confindustria Trento e Federazione della Cooperazione, i primi due a sottoscrivere la Carta dei Soci: 115 audit aziendali, 126 visite in FBK, 70 pianificazioni di idee progettuali compresi meeting di progetto e di elaborazione di documenti, 30 eventi condivisi in forma di workshop e conferenze dedicate.

IN FBK RICERCATORI, GIOVANI E OSPITI

La ricerca riconosce come sua parte integrante la presenza di giovani nei suoi gruppi sia per aprirsi al loro contributo che per trasmettere il know how raggiunto. Complice il numero di anni necessari a formare un ricercatore esperto, il travaso tra accademia e ricerca avviene con meccanismi diversi, ai quali contribuiscono la PAT, FBK stessa, Università ed Unione Europea, attraverso l'emissione di bandi dedicati alla mobilità dei ricercatori, borse di dottorato e post doc, condivisione di stagisti e tesisti.

La responsabilità delle singole iniziative di ospitalità è diffusa e nei casi di una permanenza inferiore alle due settimane è definita con voce generica, trova sintesi nei dati forniti dal presidio organizzativo della sicurezza, che si rendicontano per la sola quota di FBK Core. Altre ospitalità, seppure in numeri contenuti, sono realizzate dagli altri soggetti che hanno sede negli edifici della Fondazione.

Nel 2008 la Fondazione Bruno Kessler riconobbe come proprio anche l'impegno di contribuire alla crescita dei giovani in età di frequenza scolastica e ritenne necessario identificare nei loro confronti un proprio ruolo specifico e originale e darsi una strutturazione capace di valorizzare ed estendere le esperienze fino ad allora realizzate da singoli ricercatori e dal Camp estivo "Web Valley".

FBK core	2009	2010	2011
borsisti	24	10	19
dottorandi	95	101	121
stagisti	26	27	14
studenti	59	190	254
ospiti	68	103	92
Totale	272	741	500

Fonte / Presidio organizzativo - Sicurezza

IL CAMP WEB VALLEY E IL PROGETTO LA RICERCA COME MESTIERE/LA TECNOLOGIA NEI MESTIERI

Nato nel 2001 il Camp estivo - o Internet camp - WEBVALLEY ha coinvolto quasi 250 tra ragazze e ragazzi selezionati tra i più meritevoli e motivati, mantenendo negli



anni la sua caratteristica originale: offrire un'esperienza di immersione per tre settimane nella cultura software.

Il progetto denominato LA RICERCA COME MESTIERE/LA TECNOLOGIA NEI MESTIERI si basa su alcune riflessioni - descritte in un Documento Base - che riconoscono che la ricerca:

- rappresenta un'avventura qualificata che può essere appresa solo esponendosi in prima persona;
- ha una dimensione internazionale, nella quale il confronto è con la comunità dei pari;
- richiede abilità specifiche per la sua elaborazione, per la sua trasmissione e per l'affermazione dei suoi risultati, abilità utili in ogni percorso formativo.

Vi sono descritti gli obiettivi che FBK si pone ed ha condiviso con il mondo della scuola:

- motivare le scelte vocazionali degli studenti;
- limitare il loro consumo passivo e alienante delle tecnologie;
- elevare la loro consapevolezza sul loro impiego nel ventaglio delle attività professionali.

Nel corso del progetto sono state individuate e percorse opportunità raccolte e documentate lungo tre linee, chiamate esposizione, partecipazione e sperimentazione. Ai giovani, coinvolti attraverso il mondo della scuola, sono proposte attività come l'eseguire progetti scientifici concordati; l'entrare nei laboratori e incontrare i ricercatori; il trovare, per i più motivati, sostegno alla propria evoluzione intellettuale; il condividere una diffusa cultura dell'innovazione.

Il termine esposizione, è utilizzato per raccogliere le azioni suggerite e richieste dai docenti che portano i giovani a contatto diretto con la ricerca, con i suoi problemi e metodi, con le persone che la ricerca la fanno e

vivono quotidianamente. Dal 2008 sono stati firmati accordi triennali con 13 istituti di istruzione superiore del Trentino, realizzate oltre 40 visite di classi dei diversi istituti, condivisi 14 progetti tra singoli docenti e altrettante Unità di Ricerca, ospitati 58 stagisti nelle stagioni estive, presentati gli esiti degli stage in tre eventi annuali di chiusura. Con il termine partecipazione si intendono le attività che sono proposte al mondo della scuola dai ricercatori come parte integrante di loro progetti in corso. Espongono i giovani e i loro docenti all'orientamento, la sperimentazione e la valorizzazione di know how e tecnologie oggetto e/o esito di tali progetti. L'esempio più sistematico è la partecipazione di scuole, docenti e studenti al progetto "LiveMemories", documentato nella pubblicazione Adolescenti Digitali, lo studio indagine che ne uno degli esiti, reso possibile dalla rete di collaborazioni de "La ricerca come mestiere".

Le attività comprese nelle due linee precedenti si possono configurare come un programma di innovazione concentrato sul contributo al cambiamento delle persone. Con le attività ricomprese nella terza linea, chiamata di sperimentazione, il programma si estende ad un innovativo e più consapevole approccio al cambiamento degli strumenti e delle loro implicazioni.

La partecipazione al fianco di ricercatori e imprese al processo, che trasforma un risultato di ricerca in un prodotto orientato al mercato, è un esercizio vero che espone alla necessità che tutti gli attori siano disponibili a cambiare: nell'accogliere la concreta e dimostrabile differenza tra un prima e un dopo e ad assumere le responsabilità connesse al cambiamento conseguente sia sul piano personale che del ruolo ricoperto. Seguendo il paradigma utilizzato nel Documento Base, in cui la ricerca, come una lingua straniera, si impara "esponendovisi" nel suo paese d'origine e d'uso, così le attività della linea definita di sperimentazione, potrebbero configurarsi come esercizi di traduzione, dove gli esiti scientifici della ricerca evolvono in prodotti d'uso specifici.



ESPOSIZIONE	PARTECIPAZIONE	INNOVAZIONE	RENDICONTAZIONE
13 Accordi triennali	LIVEMEMORIES Logo marchio 37 bozzetti Evento di avvio 452 studenti "Nativi Digitali" 852 studenti di 11 istituti	LODE Software per facilitare la comprensione del testo in bambini sordi 2 Partner	MONITORAGGIO In collaborazione con IPRASE
11 Progetti condivisi 9 Unità di Ricerca 4 giornate evento	CORDATA Rete di rilevatori di radioazione cosmica 6 istituti coinvolti	SCMS Gestione, accesso e condivisione dei materiali didattici informali	DOCUMENTAZIONE In collaborazione con IPRASE e Centro di Formazione
29 studenti in stage 12 Unità di Ricerca	INSEGUIRE IL SOLE Innovazione per celle a concentrazione 2 istituti coinvolti	4 istituti e 2 Partner per la sperimentazione	VALUTAZIONE In collaborazione con IPRASE
		PRACTIX E i3 Tavolo per il cooperative marketing 3 Partner	

COMUNICAZIONE

La complessità dei sistemi di *stakeholder* come risultano dalla loro mappatura, si riflette anche nella programmazione e nella gestione delle attività di comunicazione di FBK. Nel testo del Capitale Intellettuale - si è detto dell'importanza riconosciuta dalla Fondazione alla comunicazione e dell'obiettivo datole di rappresentare la sua identità istituzionale e di affermarla e promuoverla a livello interno, locale, nazionale e internazionale.

Il riferire e il riferirsi costantemente a tutti i suoi *stakeholder* è uno dei principi anche statutari della Fondazione Bruno Kessler.

La sua traduzione in azioni comunicative implica l'attivazione di molteplici leve specifiche per ottimizzare il contatto diretto. Un impegno che comprende azioni multicanale e utilizza gli strumenti tradizionali delle pubblicazioni e della carta stampata anche se il web è stato individuato come la frontiera strategica dello sviluppo delle politiche di comunicazione scientifica e istituzionale della Fondazione.

Il sito web www.fbk.eu è il luogo dove maggiormente si svolgono le relazioni con il mondo esterno. Nel biennio 2010-2011 si sono registrate 474.407 visite al sito istituzionale di cui il 65% rappresentato da visitatori fidelizzati che tornano periodicamente sul sito e un 35% di nuove visite.

La lingua utilizzata per il sito è per un 57% delle visite l'italiano e per un 29% l'Inglese. L'85% delle visite proviene comunque dall'Italia.

Nell'ultimo mese del 2011 è stato avviato il progetto "Nuovo disegno della comunicazione online di FBK", con una prima fase di analisi focalizzata su:

- un'attività di confronto e condivisione interna sui bisogni e gli obiettivi di comunicazione online, tramite interviste ai referenti della ricerca (Direttori di centro, capi unità, responsabili dei servizi), orientata soprattutto alla comunicazione verso target specifici (comunità territoriale, dottorandi, mondo dell'impresa);
- un'attività di analisi comparativa dell'approccio e delle strategie comunicative online adottate dai principali competitor a livello internazionale.

Supporto giornalistico attraverso gli strumenti dell'Ufficio Stampa	2010	2011
comunicati	62	66
news	72	41
spotlights	16	16
servizi fotografici	90	90
articoli giornalistici che hanno citato FBK*		
testate locali	1094	976
nazionali	61	81
online	176	230
Servizi e trasmissioni radio televisive		

*dati rilevati sulla sola stampa cartacea

Fonte / Presidio organizzativo - Comunicazione

Dal monitoraggio dei dati d'utilizzo dei Social network emerge che:

Youtube	2010	2011
Video caricati	90	109
visualizzazioni	26.580	38.418
Facebook	2010	2011
Post views	1.908	60.450

Fonte / Presidio organizzativo - Comunicazione

Un aspetto peculiare delle azioni a supporto della reputazione e la riconoscibilità di FBK è rappresentata dalla comunicazione in forma di eventi, organizzati in proprio o partecipati con il Sistema Trentino Alta Formazione e Ricerca; e in particolare 40 eventi nel 2010 e 60 nel 2011.

Tra questi merita una menzione particolare "La Notte dei Ricercatori", un'iniziativa afferente al progetto europeo omonimo, promosso dalla Commissione Europea nei maggiori centri di ricerca del continente e che si esplica nell'apertura serale al grande pubblico, che può prevedere, fra le altre attività, visite guidate, laboratori aperti, mostre, esperimenti e conferenze.





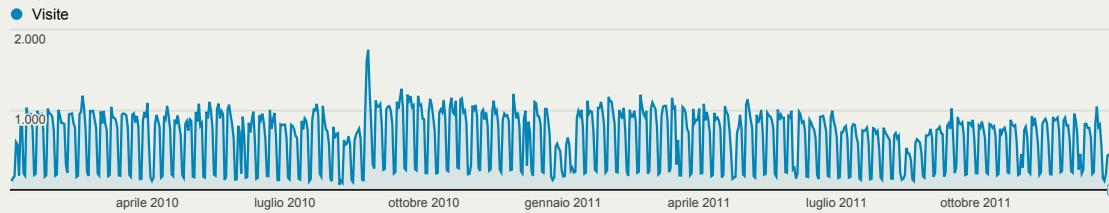
http://www.fbk.eu - http://www.fbk.eu
www.fbk.eu [PREDEFINITO]

01/gen/2010 - 31/dic/2011

Panoramica pubblico

% di visite: 100,00%

Panoramica



170.911 persone hanno visitato questo sito

- Visite: 474.407**
- Visitatori unici: 170.911**
- Visualizzazioni di pagina: 1.292.432**
- Pagine/visita: 2,72**
- Durata media visita: 00:02:45**
- Frequenza di rimbalzo: 55,22%**
- % nuove visite: 35,30%**



64,68% Returning Visitor
306.863 Visite

35,32% New Visitor
167.544 Visite

Lingua	Visite	% Visite
1. it	269.515	56,81%
2. en-us	137.053	28,89%
3. it-it	21.550	4,54%
4. en-gb	13.350	2,81%
5. de	5.875	1,24%
6. en	3.586	0,76%
7. es	3.496	0,74%
8. fr	3.295	0,69%
9. es-es	2.090	0,44%
10. zh-cn	1.788	0,38%

[visualizza rapporto completo](#)









Stampa

Publistampa Arti Grafiche - Pergine Valsugana

Finito di stampare nel mese di dicembre 2012

Copertina

Symbol Freelife Satin / 350 gr.

Interno

Symbol Freelife Satin / 115 gr.





SCIENTIFIC AMERICA
DA GENNAIO 2004
A DICEMBRE 2006

SCIENTIFIC AMERICA
DA FEBBRAIO 2007
A OTTOBRE 2007

STON
MAGAZINES