

**CONSIGLIO DIRETTIVO**

**DELIBERAZIONE n. 16331**

OGGETTO: Relazione annuale sulla Performance dell'INFN dell'anno 2021.

Il Consiglio Direttivo dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, riunito presso i Laboratori Nazionali del Gran Sasso siti in Assergi (AQ) il giorno 23 giugno 2022 alla presenza di n. 34 suoi componenti su un totale di n. 34;

Visto:

- il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 dal titolo *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”* così come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 74 e, specificamente, l'art. 10, comma 1, lettera a) del succitato decreto che statuisce che le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano annualmente un documento programmatico triennale, denominato *“Piano della Performance”*;
- l'art. 13 comma 12 del D.Lgs 150/2009 così come modificato dall'art. 10 comma 1 lettera h) del D.Lgs 74/2017, ove sancisce che *“il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, [...] è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) [...]*;
- altresì il D.Lgs n. 218/2016 che titola *“Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'art. 13 della legge 7 agosto 2015 n. 124”*;
- l'art. 19, comma 9, del D.L. n. 90/2014, convertito in Legge n. 114/2014, in base al quale le funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance (già di competenza dell'ANAC) sono state trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DFP);
- l'art. 3 comma 5 del D.P.R. 105/2016, il Regolamento che disciplina le funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni, il quale stabilisce che resta fermo quanto previsto dall'articolo 13, comma 12, secondo periodo, del D.Lgs n. 150 del 2009 in riferimento al sistema di valutazione attività amministrative delle università e degli EPR vigilati dal MIUR e alle relative funzioni svolte dall'ANVUR, nel rispetto dei criteri di cui all'articolo 2 in quanto applicabili;
- il D.P.R. n. 105/2016, Regolamento che disciplina le funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni, il

quale all'art. 3 comma 1 attribuisce al DFP le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance;

- le linee guida "Ciclo Integrato della Performance degli EPR", emanate dall'ANVUR con delibera n. 103 del luglio 2015, per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca e relativi allegati, a cui hanno fatto seguito la pubblicazione delle "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca" del 3 luglio 2017 e della "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2019-2021" del 20 dicembre 2017;
- le linee Guida n. 3 del novembre 2018 rilasciate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per la Relazione Annuale sulla Performance;
- su proposta della Giunta Esecutiva;
- con voti favorevoli n. 34

#### DELIBERA

di approvare il documento "*Relazione annuale sulla performance dell'INFN dell'anno 2021*", allegato alla presente deliberazione, della quale costituisce parte integrante e sostanziale.



**Istituto Nazionale di Fisica Nucleare**



## **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

**ANNO 2021**

(D.Lgs n. 150/2009, art. 10, comma 1, lettera b)

## SOMMARIO

0.	PREMESSA.....	3
1.	L'ISTITUTO ED I RISULTATI CONSEGUITI.....	3
1.1.	I principali risultati scientifici .....	7
2.	L'ANALISI DEL CONTESTO .....	8
2.1.	Analisi del Contesto Interno .....	8
2.2.	Analisi del Contesto Esterno.....	8
2.3.	Il contesto pandemico .....	10
3.	L'ANALISI DELLE RISORSE FINANZIARIE.....	12
3.1.	Piano degli indicatori di bilancio .....	14
4.	L'ANALISI DELLE RISORSE DI PERSONALE.....	18
5.	LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	21
5.1.	Macro-area Organizzazione .....	22
5.2.	Macro-area Funzionamento .....	29
5.3.	Macro-area Risorse Umane.....	34
5.4.	Performance organizzativa complessa .....	39
6.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	40
6.1.	La rendicontazione e gli obiettivi di performance individuale assegnati al Direttore Generale.....	41
6.2.	Rendicontazione degli obiettivi di Performance Individuale assegnati al Dirigente Amministrativo .....	45
7.	PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .....	50
7.1.	Analisi statistica del personale, in ottica di genere e generazionale.....	50
7.2.	Piano Triennale Di Azioni Positive (PTAP) .....	53
7.3.	Piano triennale azioni positive in piano performance .....	54
7.4.	Il benessere organizzativo e le attività connesse.....	55
8.	IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	56

## 0. PREMESSA

La Relazione annuale sulla Performance, normata dall'art. 10, comma 1, lettera b), del D.lgs n. 150/2009 ("decreto"), come modificato dal D.lgs n. 74/2017, costituisce lo strumento mediante il quale l'INFN, quale pubblica amministrazione, evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali ottenuti nel corso dell'anno precedente rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse.

La funzione di comunicazione verso l'esterno è stabilita dalle previsioni dell'art. 10, comma 8, lettera b) del D.lgs 33/2013 che prevede la sua pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" e ribadita dalla modifica all'art. 1° comma 1 secondo il quale il documento deve essere pubblicato sul sito istituzionale di ciascuna pubblica amministrazione.

La Relazione contiene, infine, il bilancio di genere realizzato dall'amministrazione.

La stesura del documento è ispirata ai principi di trasparenza, intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna; per i dati di carattere economico-finanziario sono applicati i principi contabili generali di cui all'Allegato 1, del D.lgs n. 91/2011.

La Relazione annuale sulla Performance viene elaborata sulla base delle indicazioni contenute nelle linee guida n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) presso la Presidenza del Consiglio dei ministri (PCM).

In considerazione delle indicazioni in queste ultime contenute si riconosce nella Relazione sulla Performance uno strumento volto al miglioramento gestionale, mediante il quale è possibile programmare gli obiettivi e migliorare progressivamente l'attuazione del ciclo della Performance nonché volto a rendicontare i risultati ottenuti nel periodo di riferimento e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati programmati.

La Relazione sulla Performance viene :

- approvata dall'organo di indirizzo politico amministrativo (Consiglio Direttivo), dopo essere stata definita in collaborazione con i vertici dell'amministrazione ai sensi dell'art. 15, comma 2, lettera b), del decreto;
- validata, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del decreto, dall'Organismo Indipendente di Valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III dello stesso decreto. Occorre evidenziare che il nuovo componente dell'OIV monocratico dell'INFN è stato nominato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 15762 del 29 gennaio 2021 nella persona del dott. Massimo De Angelis che si è insediato nel ruolo a far data dal 15 febbraio 2021.

La Relazione sulla Performance 2021 segue l'approvazione del Rendiconto dell'Istituto dell'anno 2021 in Consiglio Direttivo (deliberazione n. 15859 del 30 aprile 2021).

## 1. L'ISTITUTO ED I RISULTATI CONSEGUITI

La ricerca fondamentale, teorica e sperimentale, rappresenta da sempre la *mission* principale dell'Istituto.

In Italia l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare realizza la ricerca di base nel campo dei costituenti fondamentali della materia e delle interazioni che ne regolano il comportamento e si

compone di una comunità di oltre 5000 persone impegnate, a vario titolo, in detta ricerca fondamentale.

Storici traguardi sono stati raggiunti negli ultimi anni con le scoperte da Nobel del bosone di Higgs e delle onde gravitazionali.

L'anno 2021 potrà essere ricordato con orgoglio dall'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare per un ulteriore prestigioso risultato vale a dire l'attribuzione del Nobel per la Fisica al prof. Giorgio Parisi, fisico teorico dell'Università Sapienza di Roma e dell'INFN, per la scoperta dell'interazione tra disordine e fluttuazioni nei sistemi fisici da scala atomica a scala planetaria.

Il Nobel per la Fisica 2021 conferma l'importanza e la necessità di applicare nuovi metodi sviluppati per descrivere i sistemi complessi, come il clima e i materiali complessi, e prevedere il loro comportamento a lungo termine.

L'INFN continua a mostrarsi sempre più come una comunità che fa della cosiddetta ricerca *curiosity driven* un'eccellenza nazionale e internazionale.

Nel concreto l'INFN svolge attività di ricerca, sia teoriche che sperimentali, nel campo della fisica fondamentale. In particolare, sono cinque i principali ambiti di ricerca: fisica subnucleare, fisica astro-particellare, fisica nucleare, fisica teorica, ricerche tecnologiche e interdisciplinari.

- La fisica subnucleare indaga le particelle elementari e le forze fondamentali. Queste ricerche sono condotte grazie a esperimenti con acceleratori di alta energia, come LHC al CERN a Ginevra.
- La fisica delle astro-particelle, nata dall'incontro tra la fisica delle particelle, la cosmologia e l'astrofisica, studia aspetti di fisica fondamentale che riguardano i raggi cosmici, i neutrini, la materia oscura e l'energia oscura, le onde gravitazionali e l'origine dell'universo.
- La fisica nucleare indaga il nucleo atomico e i suoi componenti, la struttura e la dinamica della materia nucleare, i processi che avvengono nel cuore delle stelle. In particolare, gli studi più attuali riguardano i nuclei esotici e i nuclei in condizioni estreme.
- La fisica teorica sviluppa ipotesi, modelli e teorie per spiegare i risultati sperimentali già acquisiti o per proporre soluzioni alle questioni ancora irrisolte, aprendo anche nuovi scenari per la fisica del futuro.
- La ricerca tecnologica viene sviluppata a sostegno della ricerca in fisica fondamentale e viene valorizzata in ambito interdisciplinare progettando e realizzando applicazioni in altri ambiti, come la medicina o i beni culturali.

Per condurre gli esperimenti, l'Istituto progetta e realizza, nei propri laboratori e nelle proprie strutture, e in collaborazione con l'industria, tecnologie d'avanguardia. Si tratta di tecnologie che, seppur pensate e sviluppate per la ricerca fondamentale, portano spesso a utili ricadute per la società, in ambito medico, nel settore dei beni culturali o per l'ambiente, per citare alcuni esempi. Come istituzione che opera su temi scientifici di frontiera, l'INFN ha quindi un rilevante impatto sul progresso della conoscenza, sullo sviluppo tecnologico e per l'economia del Paese. Conscio di questo ruolo e del fatto che per un Ente Pubblico è un dovere condividere con la società le proprie attività e i risultati che ne derivano, l'Istituto è fortemente impegnato in quella che oggi viene chiamata **Terza Missione**, ossia nel trasferimento tecnologico, nell'alta formazione e nella diffusione della cultura scientifica.

L'Istituto partecipa al processo di alta formazione nel nostro Paese: per i giovani, i docenti e per il suo stesso personale. Esso ha, di fatto, un ruolo importante sia nei programmi di laurea magistrale, sia nei dottorati in fisica, anche sostenendo e seguendo numerosissime tesi. L'Istituto dà inoltre il suo contributo alla formazione degli studenti delle scuole superiori attraverso borse di studio, stage, aggiornamento degli insegnanti, progetti di alternanza scuola-lavoro.

Dedicata sempre alle scuole, è la rivista istituzionale dell'INFN *Asimmetrie*, una monografia sulle ricerche di frontiera rivolta principalmente agli insegnanti quale strumento di aggiornamento e approfondimento dei programmi scolastici.

L'INFN riveste dunque un ruolo importante nella comunicazione della fisica, promuovendo, progettando e realizzando iniziative, a livello internazionale, nazionale e locale, di diffusione e valorizzazione della cultura scientifica, pensate sia per il grande pubblico, sia per pubblici specifici.

Si rimanda per l'approfondimento della terza missione al sito dell'Amministrazione e in particolare alla pagina <https://web.infn.it/CC3M/index.php/it/#>.

L'INFN, con visione, si è sempre impegnato per una **fisica d'avanguardia** e ha investito in progetti molto ambiziosi. Due su tutti, Virgo e il Large Hadron Collider (LHC) del CERN, che in questi ultimi anni hanno contribuito a due premi Nobel. Grazie alla rivelazione delle onde gravitazionali (scoperta cui è andato il Nobel per la fisica 2017), i ricercatori di Virgo, l'interferometro realizzato a Cascina, nella campagna pisana, e i colleghi degli interferometri LIGO negli Stati Uniti hanno recentemente aperto una nuova era per lo studio dell'universo, dando inizio all'astronomia gravitazionale e all'astronomia multi-messaggero. LHC, il più potente acceleratore mai realizzato, grazie alla prima osservazione del bosone di Higgs (scoperta annunciata nel 2012 e premiata con il Nobel l'anno successivo), ha completato il "puzzle" del Modello Standard delle particelle elementari. Al CERN, il nostro Paese partecipa attivamente proprio con l'INFN, che coordina il lavoro di oltre 700 nostri connazionali che nel raggiungimento di questi importanti risultati hanno da sempre svolto e svolgono tuttora, un ruolo di primo piano, ricoprendo in molte occasioni incarichi di responsabilità.

Accanto a queste attività, l'INFN dedica anche attenzione e impegno alla valorizzazione delle applicazioni che possono derivarne e che possono così rappresentare un'opportunità di innovazione tecnologica. La ricerca fondamentale, infatti, ha bisogno di tecnologie avanzate che, non facendo spesso ancora parte del nostro patrimonio di competenze e delle capacità industriali delle imprese, richiedono di escogitare soluzioni inedite: questo fatto rappresenta un impulso unico per lo sviluppo di tecnologie innovative in campi specifici.

L'INFN, in tal senso, promuove le attività di trasferimento tecnologico, e supporta la valorizzazione delle tecnologie innovative, identificandole, sostenendole, tutelando anche giuridicamente con gli opportuni strumenti e ricercando idonei partner industriali. Tutto ciò per favorire la loro maturazione e immissione nel tessuto produttivo e sociale.

In questi anni numerose aziende italiane, soprattutto medio-piccole, hanno cambiato la propria storia industriale entrando nella filiera della fornitura di tecnologie avanzate per la ricerca di base, grazie all'incontro con la fisica fondamentale e le sue commesse.

Le tecnologie sviluppate per la fisica delle particelle sono utilizzate con successo sia nella diagnostica, sia nella terapia medica che nello studio e nella produzione di nuovi farmaci. In particolare, la fisica degli acceleratori si è dimostrata cruciale per sviluppare terapie oncologiche, come l'adroterapia, contraddistinte da altissima precisione e basso impatto sui tessuti sani. Anche la diagnostica per immagini deve moltissimo sia alla fisica nucleare, che ha portato allo sviluppo della Tomografia Computerizzata (TC) sia allo sviluppo della prima applicazione pratica dell'antimateria, con la Tomografia a Emissione di Positroni (PET). Inoltre, l'esperienza maturata nello sviluppo di algoritmi e software per l'analisi di immagini ha trovato applicazione in programmi di analisi automatica per le attività di screening. A Catania, ai Laboratori Nazionali del Sud dell'INFN è attivo CATANA, il primo centro di terapia con protoni in Italia per il trattamento del melanoma oculare, che utilizza il ciclotrone dei Laboratori per l'irradiazione dei pazienti. A Pavia, i fisici e i tecnici dell'INFN hanno fornito un sostanziale contributo alla costruzione del sincrotrone del Centro Nazionale di Adroterapia

Oncologica (CNAO), l'acceleratore di particelle che ne fa uno dei pochi centri al mondo dove si pratica l'adroterapia, sia con protoni sia con ioni carbonio. Mentre a Trento, il Centro Nazionale dell'INFN TIFPA, grazie alle sue competenze nell'ambito delle macchine per la terapia con protoni, ha contribuito in modo determinante alla nascita del centro di terapia con protoni della Regione.

Gli acceleratori di particelle vengono utilizzati per analizzare opere d'arte e reperti antichi. È così possibile rivelare i diversi strati di un dipinto, datare un reperto o analizzare il tipo di inchiostro di un manoscritto. Quale tecnica impiegare dipende dall'obiettivo della ricerca (datazione o analisi della composizione) e dal tipo di materiale (organico o inorganico). L'INFN ha due laboratori dedicati a queste attività: il LANDIS presso i Laboratori Nazionali del Sud di Catania e il LABEC a Firenze, dove l'acceleratore di particelle è impiegato anche per studi di impatto ambientale, come l'analisi del particolato atmosferico. L'Istituto è inoltre impegnato in progetti, come Machina, sviluppato in collaborazione con il CERN per un acceleratore di nuova generazione, installato in un centro di ricerca e restauro di opere d'arte, e in network internazionali, come CHNet, rete dell'INFN per i beni culturali.

Gli strumenti computazionali messi a punto per la fisica delle particelle hanno, inoltre, offerto l'opportunità all'INFN di entrare in grandi progetti globali anche in discipline apparentemente lontane dalla sua missione, come per esempio le neuroscienze.

Di seguito nella figura 1.1 una rappresentazione grafica degli ambiti in cui si attestano le importanti ricadute tecnologiche o sociali delle ricerche di base dell'INFN.



Figura 1.1

## 1.1.I principali risultati scientifici

I risultati scientifici più significativi conseguiti nell'anno 2021 sono stati realizzati nell'ambito della mission dell'Istituto. Tali conseguimenti scientifici sono stati possibili anche grazie ai risultati di performance organizzativa e gestionale dell'Istituto che hanno reso efficace ed efficiente l'azione scientifica e tecnologica dell'INFN.

Alcuni risultati sono sintetizzati nel seguito, distinti per settore di ricerca.

### **Fisica delle particelle**

In questo settore durante il 2021 è stato completato il secondo lungo periodo di manutenzione e upgrade del Large Hadron Collider del CERN, durante il quale apparati sperimentali e acceleratore sono stati notevolmente migliorati. Le infrastrutture di calcolo degli esperimenti hanno lavorato a pieno regime per analizzare i dati raccolti negli ultimi anni, producendo importanti risultati. L'acceleratore SPS del CERN è ripartito fornendo dati agli esperimenti COMPASS e NA62. Nel 2021 gli esperimenti Belle II a KeK (Giappone) e BES III a IHEP (China) hanno aumentato considerevolmente la quantità di dati raccolti. L'esperimento MEG II al PSI (Svizzera) ha iniziato un run di test con l'apparato completo. L'esperimento PADME a Frascati ha completato la presa dati.

### **Fisica astro-particellare.**

Nonostante il perdurare della pandemia, le attività di fisica astro-particellare dell'INFN sono continuate con regolarità nel corso del 2021, coprendo la preparazione degli apparati di responsabilità INFN, buona parte dei test previsti, il mantenimento delle misure e la corrispondente analisi dei dati raccolti e, in alcuni casi, anche la messa in opera dei rivelatori. Laddove le limitazioni alla mobilità hanno impedito l'accesso ai siti sperimentali, si è cercato di compensare con monitoraggi e controlli remoti, in collaborazione con i colleghi (generalmente stranieri) in grado di accedere alle strutture sperimentali.

### **Fisica teorica**

Le attività di ricerca in fisica teorica interessano molteplici ambiti, dallo studio degli aspetti formali delle teorie, alla formulazione e lo studio di modelli nuovi di descrizione delle interazioni fondamentali, dall'interpretazione in teorie effettive dei dati sperimentali, allo studio di sistemi complessi o a molti corpi, dalla cosmologia all'astrofisica, alle onde gravitazionali.

L'attività di ricerca in fisica teorica delle particelle in connessione con l'astrofisica e la cosmologia ha ricevuto in anni recenti un grande impulso grazie alla mole di dati forniti dagli esperimenti condotti su satellite, unitamente agli esperimenti dedicati alla fisica del neutrino, alla materia oscura e alle onde gravitazionali.

### **Fisica nucleare.**

Nella fisica degli adroni, una parte importante dell'attività di ricerca è stata dedicata all'esplorazione della struttura tridimensionale dei nucleoni attraverso lo studio delle funzioni di distribuzione e frammentazione dei costituenti nucleari dipendenti dal momento trasverso (TMD). Inoltre, è proseguita l'analisi dettagliata delle diverse regioni cinematiche di diffusione profondamente anelastica (SIDIS), della asimmetria di spin trasverso nella produzione inclusiva di W e Z, e della spettroscopia dei sapori pesanti, con particolare riferimento agli stati legati esotici, tetraquark e pentaquark.

Si segnalano alcuni risultati rilevanti, conseguiti nel corso del 2021, quali la prima estrazione della funzione di frammentazione polarizzata del barione Lambda dai dati di Belle, l'indagine

sulle proprietà di decadimento degli adroni esotici ad LHC ed in particolare ad LHCb. Nella fisica nucleare l'attenzione è stata dedicata allo studio della struttura e della dinamica dei sistemi a pochi corpi, incluse le proprietà strutturali dei nuclei leggeri e degli ipernuclei, e gli studi sulle interazioni nel Quark Gluon Plasma (QGP)

## 2. L'ANALISI DEL CONTESTO

Ricordiamo sinteticamente le principali caratteristiche dell'Ente utili ad un inquadramento nel contesto esterno ed interno.

### 2.1. Analisi del Contesto Interno

L'INFN caratterizza la propria azione scientifica a livello nazionale ed internazionale mostrando una forte compattezza e determinazione della comunità con conseguente grande efficienza nel grado di raggiungimento dei risultati dei progetti scientifici e tecnologici. Questa caratteristica dell'Istituto è riconosciuta ed apprezzata ai massimi livelli europei ed internazionali.

Il mantenimento di elevati standards sia per la natura degli obiettivi scientifici che per il grado di realizzazione richiede una continua ed attenta evoluzione dei processi organizzativi, gestionali ed amministrativi, operata in ottica di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni e individuando aree tematiche di elevato impatto.

L'INFN, per tali scopi, opera realizzando un autogoverno responsabile della ricerca ricorrendo ad un ampio coinvolgimento, sia del proprio personale che del personale universitario associato all'Istituto, negli organi di governo dell'Ente e stimolando la partecipazione e il contributo continuo della comunità scientifica. Vengono, pertanto, esaminate e valutate le proposte provenienti da tutta la comunità, mentre il processo di revisione e controllo ex-post è operato tra pari e la pianificazione degli obiettivi scientifici e delle risorse viene definita da parte degli organi rappresentativi della comunità scientifica.

L'auto-governo responsabile è uno degli elementi identitari dell'Istituto, che maggiormente ha contribuito e contribuisce al successo della nostra attività, da preservare assolutamente nello spirito e nella sostanza.

Le competenze tecniche ed amministrative del personale dell'istituto costituiscono la risorsa primaria, necessaria per la realizzazione dei progetti di ricerca scientifica e tecnologica nazionali ed internazionali in linea con i successi raggiunti nei 70 anni di storia dell'INFN. L'attenzione al personale da parte dell'Ente è sempre stata massima e l'analisi delle criticità gestionali è sempre stata costante.

L'istituto da sempre opera una attenta valutazione scientifica dei progetti unita alla rendicontazione economica, delle risorse umane, delle realizzazioni tecniche e dei risultati conseguiti. Queste complesse attività richiedono una organica e sistematica raccolta di dati e la elaborazione di documenti di analisi e di sommario.

### 2.2. Analisi del Contesto Esterno

In questi ultimi anni è iniziata, ed è ora in piena attuazione, una trasformazione importante per

l'Istituto.

Potendo contare sui rilevanti output, scientifici, tecnologici e applicativi, che derivano dalla realizzazione della sua Missione, l'INFN sta investendo grandissime energie verso l'Europa sia partecipando in modo organico alle sue infrastrutture di ricerca (come definite nell'ambito di ESFRI), sia operando per trasformare alcuni laboratori italiani in infrastrutture europee (ERIC). Ciò insieme a una forte valorizzazione del settore di Ricerca e Sviluppo e a un potenziamento del Trasferimento Tecnologico, nella convinzione che sia importante diventare sempre più competitivi nella sfida posta dal nuovo programma quadro della UE, Horizon Europe (2021-2027). I ricercatori ed i tecnologi dell'Istituto hanno contribuito all'elaborazione di una Strategia Europea per la Fisica delle Particelle (ESPP), contribuendo agli sforzi internazionali sullo studio delle potenzialità dei futuri acceleratori.

La strategia posta in essere dall'INFN per il Trasferimento Tecnologico si basa soprattutto sulla valorizzazione di idee e tecniche innovative, che nascono nell'ambito della ricerca di base, e si propone di facilitare e catalizzare i processi di scambio di conoscenza fra il mondo della ricerca e la società, sia essa intesa come il mondo delle imprese che in un qualunque altro contesto destinatario delle applicazioni, consentendo così alle nuove tecnologie di tradursi in beni e servizi per la collettività.

Nell'ambito dell'European Strategy Forum On Research Infrastructures (ESFRI) è ormai pienamente definita e operativa una strategia comune dell'INFN con CNR e Sincrotrone di Trieste che identifica l'intera filiera che va dalla costruzione delle macchine acceleratrici fino al loro sfruttamento da parte dell'utenza (esempi ne sono XFEL, ESS, ELI, ESRF, EuroFel, SESAME). È in corso la costruzione di parti rilevanti della European Spallation Source (ESS) a Lund, in Svezia. Siamo partner dell'upgrade a ESRF a Grenoble, in Francia, abbiamo completato la fornitura delle cavità superconduttrici a XFEL ad Amburgo, in Germania, e contribuiamo in modo determinante al successo della straordinaria avventura scientifico-politica che è SESAME, ad Allan, in Giordania, un'infrastruttura di ricerca internazionale che vede collaborare allo stesso progetto popoli che difficilmente trovano altri terreni di dialogo. Siamo anche partner per la tecnologia delle cavità superconduttrici del nuovo acceleratore di Fermilab (PIP-II), sviluppata al LASA di Milano.

l'Italia è fra i Paesi Europei che ospiteranno un super-computer con elevatissime capacità di calcolo. Il progetto prevede la collocazione presso il Tecnopolo di Bologna di un calcolatore di classe pre-exascale, caratterizzato da oltre 250 petaflops di potenza di picco, con un impegno economico complessivo del MUR pari a 120 milioni di euro, distribuito su sette anni (2019-2025). L'assegnazione di questo progetto all'Italia è stata possibile grazie a un Consorzio guidato dal CINECA insieme all'INFN e alla Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA).

Un elemento di forte criticità è rappresentato dal modello di finanziamento che soffre dell'ambiguità dovuta all'attribuzione su base annuale dei finanziamenti. Ciò non è adeguato alla programmazione, soprattutto in un contesto di ricerca e specialmente in rapporto alle realtà internazionali in cui la programmazione avviene tipicamente su base pluriennale. Inoltre, la programmazione del fabbisogno di personale, per l'INFN, non ha bisogno di una forzata stabilizzazione del personale precario, ma piuttosto il continuo reclutamento del personale migliore attraverso i concorsi. Anche il rapporto con l'Università, elemento di forza qualificante del modello INFN, è oggi divenuto complesso. C'è una oggettiva separazione e chiusura che rende il sistema universitario impermeabile. A questo si aggiunge la difficoltà di sfruttare l'attrattività nei riguardi di studiosi (stranieri o italiani) operanti all'estero per le condizioni al contorno: offerta economica, prospettiva di carriera, burocrazia. L'INFN ha elaborato e presentato al Ministero un sintetico documento di visione a 10 anni che delinea quello che si dovrebbe e potrebbe fare potendo contare su una iniezione di risorse da dedicare principalmente

al rafforzamento delle proprie infrastrutture di ricerca nazionali. In sintesi, questo documento vuole illustrare brevemente quali sono le idee e le nuove iniziative che dovrebbero consentire all'Ente di mantenere il suo ruolo di leader nel campo della Fisica fondamentale e delle sue tecnologie e applicazioni.

### 2.3. Il contesto pandemico

Nell'analisi del contesto, interno ed esterno, relativo all'anno 2021, non si può prescindere dal relazionare su come l'INFN ha affrontato l'emergenza creata dalla pandemia da Covid 19.

L'Unità di Crisi ha monitorato e monitora regolarmente la diffusione del Covid nell'Istituto e invia rapporti mensili sull'emergenza Covid ad ogni riunione del Consiglio Direttivo.

Durante il lockdown di marzo e aprile 2021, gli sforzi principali sono stati di espletare tutte le attività da remoto essendo già da tempo state fornite le giuste attrezzature informatiche per proseguire lo smart working. Nessuna Struttura INFN è stata chiusa, e circa il 10% dei lavoratori ha lavorato in presenza per garantire i Servizi essenziali. Si è protratta l'interruzione delle missioni ma si è avuto un consistente aumento di riunioni da remoto, in modo da non interrompere o ritardare le attività di alcun progetto o gruppo di lavoro.

Nei mesi successivi, sono ripartite moderatamente le trasferte del personale all'estero e in Italia; sono ripartiti saltuariamente le riunioni, gli incontri e i corsi di formazione in presenza. Solo alla fine del 2021, inoltre, a seguito dell'emanazione del D.L. 1 aprile 2021, n. 44, sono state riprese le attività di selezione del personale che le precedenti norme avevano di fatto sospeso; attraverso le modalità indicate dal legislatore, mediante utilizzo di strumenti informatici e digitali e, ove possibile, mediante svolgimento in videoconferenza della prova orale sono state riavviate le procedure bandite prima della pandemia.

L'Istituto ha poi organizzato e messo a disposizione del proprio personale corsi di formazione, soprattutto per il personale tecnico che non poteva lavorare in smart working.

Tra gli eventi di maggiore importanza e impatto si deve ricordare il Seminario svoltosi nel mese di marzo 2021, in modalità on line, con il prof. Franco Locatelli, Presidente del Consiglio Superiore di Sanità e coordinatore del Comitato Tecnico Scientifico, su "Pandemia e Campagna vaccinale Anti Covid-19, verso la ripresa".

Un importante contributo fornito dall'INFN all'analisi della diffusione della pandemia è il progetto realizzato dal Gruppo di Lavoro CovidStat INFN; la sua costituzione è stata promossa con l'obiettivo di mettere a disposizione dell'Unità di Crisi Covid19, interna all'INFN, una analisi statistica dei dati forniti quotidianamente dalla Protezione Civile sulla diffusione della pandemia in Italia. Tuttavia, gli strumenti sviluppati per questa analisi statistica possono essere di utilità anche per altre comunità scientifiche e, più in generale, possono essere di interesse pubblico. Il progetto è on line all'indirizzo.

Il progetto propone un'analisi strettamente statistica dei dati, non tratta quindi analisi epidemiologiche, per le quali l'INFN non ha competenze specifiche, né propone alcuna estrapolazione e previsione sui futuri sviluppi della pandemia, ma mette a disposizione un quadro dettagliato e aggiornato della situazione, fornendo sia una mappa geografica dell'andamento di diversi indicatori, sia una tabella sinottica, entrambe navigabili interattivamente.



Figura 2.1

L’INFN ha poi sviluppato, dall’inizio della pandemia, importanti Progetti su CoViD-19 quali, fra gli altri:

#### SIBYLLA BIOTECH&INFN CONTRO IL COVID-19

L’INFN fornisce un’importante quota delle sue risorse di calcolo per le simulazioni di Sibylla Biotech (simulazione del folding proteico per identificare molecole che possano interferire con il processo di replicazione del virus SARS-COV2, per rallentare la sua diffusione) pari a circa 30mila unità di calcolo, lavorando in parallelo in 8 suoi data center.

#### MVM MILANO VENTILATORE MECCANICO

Il progetto è nato su idea e iniziativa di alcuni ricercatori della collaborazione internazionale Global Argon Dark Matter (GADM) impegnata in attività di ricerca sulla materia oscura. La realizzazione dei sofisticati apparati sperimentali per la ricerca in fisica fondamentale ha consentito lo sviluppo di specifiche competenze in materia di sistemi per la gestione dei gas e di complessi sistemi di controllo, sistemi analoghi a quelli impiegati nei ventilatori polmonari presenti negli ospedali.

Scopo del progetto è stato sviluppare, costruire e certificare un ventilatore sicuro ed efficiente, dotato di un sistema di controllo avanzato che consenta le diverse modalità di ventilazione e caratterizzato da un design semplice, con componenti di facile reperibilità sul mercato, e di rapida produzione in diversi Paesi. La collaborazione MVM opera in un ambiente di innovazione aperta per consentire il rapido avanzamento del design e del collaudo dei ventilatori, riducendo i tempi necessari alla loro produzione e distribuzione negli ospedali

#### ANTI\_COVID\_LAB

Laboratorio messo a punto dall’Università degli Studi di Catania e dai Laboratori Nazionali del Sud (LNS) dell’INFN per la verifica delle qualità funzionali di tessuti destinati alla realizzazione di mascherine e altri DPI per la prevenzione del contagio. Il laboratorio fornisce assistenza tecnico- scientifica alle aziende che potranno richiedere di testare tessuti per realizzare DPI secondo gli standard previsti dalle normative vigenti.

### 3. L'ANALISI DELLE RISORSE FINANZIARIE

Alcune recenti disposizioni normative sono state particolarmente significative per l'Istituto, soprattutto sul piano gestionale.

- L'art. 1 commi 590 e ss. della legge 27 dicembre 2019, n. 160 (legge di bilancio 2020) ha completamente innovato la spending review introducendo, a partire dall'anno 2020, un nuovo sistema di contenimento e di riduzione della spesa con limiti posti alle spese complessive per l'acquisto di beni e servizi e non più per singoli conti.
- L'art. 100, comma 1, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito in legge 24 aprile 2020, n. 27, come integrato dall'art. 1, comma 525, della legge 30 dicembre 2020, n. 178, e dall'art. 33, comma 1, del decreto legge 22 marzo 2021, n. 41, convertito in legge 21 maggio 2021, n. 69, ha stanziato risorse straordinarie per gli enti di ricerca per far fronte alle straordinarie esigenze connesse allo stato di emergenza deliberato dal Consiglio dei Ministri per la pandemia Covid 19.

L'Istituto, inoltre, si è attivato per proporre progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che si inserisce nel programma Next Generation EU (NGEU). L'INFN ha presentato nel corso del 2021 alcune proposte progettuali rispondendo ai primi bandi emanati dal MUR.

Le risorse in attuazione del PNR per l'esercizio finanziario 2021 e per i successivi esercizi finanziari 2022 e 2023, sono state stanziare con Decreto MUR n. 737 del 25 giugno 2021.

Con decreto FOE n. 844 del 16 luglio 2021 sono state previste, inoltre, risorse aggiuntive per l'anno 2021 rispetto all'esercizio precedente, in particolare per l'assegnazione ordinaria, per la progettualità a carattere straordinario e per i progetti a valenza internazionale.

Con decreto MUR n. 614 del 19 maggio 2021 sono state assegnate le risorse previste dall'art. 1 comma 541 Legge di bilancio 2021 per la stabilizzazione del personale ricercatore e tecnologo precario e per le nuove assunzioni a tempo indeterminato di ricercatori e tecnologi; all'INFN sono stati assegnati per il 2021 € 1.755.000 per le stabilizzazioni e € 2.708.938 per le nuove assunzioni.

L'anno 2021 è stato il secondo anno della pandemia da Covid-19. Tale situazione ha avuto una inevitabile ripercussione nella gestione delle attività e nelle conseguenti spese. Alcuni capitoli di spesa hanno visto una significativa economia o una variazione dall'esercizio 2019 (anno significativo perché ante pandemia) all'esercizio 2021, mentre altri capitoli di spesa hanno visto un significativo aumento, ad esempio, per l'acquisto di attrezzature informatiche per favorire lo smart working.

Si riportano nel seguito della relazione alcuni indicatori utili ad inquadrare il contesto finanziario dell'INFN, rimandando al Rendiconto Generale dell'INFN dell'esercizio finanziario 2021 per una completa analisi.

L'Istituto, grazie alla sua struttura geograficamente distribuita sul territorio nazionale, alla natura pervasiva della sua esistenza nei Dipartimenti di Fisica delle Università e alle eccellenze presenti nei Laboratori e nelle Sezioni, si configura in modo naturale come attore in molte iniziative di collaborazione scientifica a livello nazionale e internazionale. In questo modo l'INFN si apre anche a nuovi flussi di finanziamento che, seppure in settori indirizzati, fanno da complemento all'erogazione ordinaria del MUR e dimostrano la capacità dell'Ente di attrarre risorse esterne.

La risorsa maggiore che si ricava da queste collaborazioni rimane quella del capitale umano,

che attraverso lo scambio culturale e intellettuale tra i diversi soggetti è uno dei motori principali dell'innovazione e del cambiamento.

L'Istituto è stato un attento "attore" della precedente programmazione 2014-2020 dei Fondi Europei e dei finanziamenti nazionali correlati e, attraverso i finanziamenti resi disponibili, ha contribuito alla crescita della competitività di molti territori del Paese. L'impegno dell'Istituto nelle politiche europee e nazionali è sempre maggiore sia nel ruolo attivo di condivisione di informazioni ed azioni con Autorità europee, nazionali e regionali nello studio delle strategie e delle politiche per la nuova programmazione sia nella costruzione di una fitta rete di relazione tra gli attori della ricerca e dell'innovazione soprattutto attraverso l'ausilio di figure specialistiche presenti in alcune sedi INFN.

L'approccio che l'Unione Europea ha adottato per il finanziamento della Ricerca e dell'Innovazione prevede il coordinamento di diversi strumenti e, in primis, il coordinamento tra le iniziative del Programmi europei diretti e quelle dei Fondi Strutturali e di Investimento europei.

Il sistema a matrice per il finanziamento e la gestione delle attività di ricerca e innovazione e le nuove sfide delle politiche europee e nazionali per la ricerca e innovazione, necessitano del coinvolgimento di molteplici professionalità guidate da una strategia di gestione coerente allo svolgimento delle attività di ricerca e di trasferimento tecnologico

L'Istituto, oltre alla già ricordata presenza capillare su tutto il territorio nazionale, può contare su una consolidata rete di relazioni con il mondo scientifico e produttivo, nazionale ed internazionale, ciò facilita e sollecita il dialogo con i referenti politici e istituzionali per una crescita armonica e sostenibile dei territori. Ne sono conferma i risultati scientifici che lo hanno visto protagonista anche in tempi molto recenti.

L'INFN è in grado di offrire progettualità di consistenza e qualità elevata in risposta alle varie linee di finanziamento della programmazione europea e nazionale; l'ampiezza delle risorse suggerisce di proporre soluzioni ad hoc volte a sostenere il miglioramento della competitività dei diversi territori. La progettualità presente nell'Istituto fornisce uno specifico valore aggiunto in quanto non si colloca come semplice intervento a livello locale ma si posiziona in una logica di sistema. E in questa visione strategica l'Istituto può avere un ruolo chiave per incrementare la capacità di progettazione europea degli attori dei vari territori per nuove opportunità di sviluppo.

A partire dal 2021 lo scenario europeo ed italiano dei finanziamenti alla Ricerca ed all'Innovazione ha visto delle conferme, quali il lancio del nuovo Programma Quadro per Ricerca ed Innovazione per il periodo 2021-2027, Horizon Europe (HE), affiancato dal Programma Digital Europe, e complementato dalla programmazione dei Fondi Strutturali e di Investimento europei. Inoltre, nuove e consistenti risorse fino al 2026 sono diventate disponibili attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), introdotto come volano per la ripartenza post-pandemia da COVID-19.

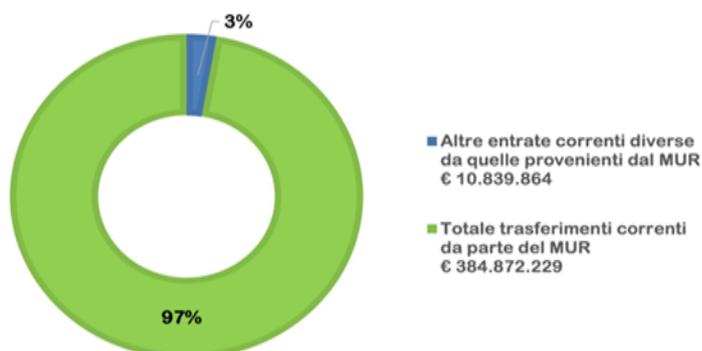
#### Grado di autonomia finanziaria dell'Ente

Il grado di autonomia esprime la capacità di ricorso a forme diverse di finanziamento dal finanziamento ordinario. Nel caso dell'INFN il grado di autonomia nel 2021 si è determinato al 3% (8% nel 2020); hanno inciso su tale risultato, da un lato, la riduzione delle entrate diverse dalla contribuzione ordinaria e dall'altra l'aumento dei trasferimenti correnti da parte del MUR.

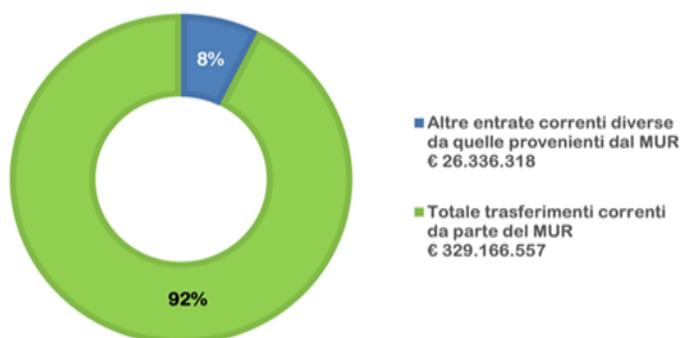
Ai sensi degli artt. 19 e 22 del D.Lgs. n. 91 del 31 maggio 2011 e del DPCM 18 settembre 2012, contestualmente al bilancio consuntivo, si presenta nella Tavola seguente il piano degli indicatori e risultati attesi dichiarato nel bilancio di previsione 2021 al fine di illustrare gli obiettivi della spesa raggiunti, misurare i risultati e valutare l'effettivo andamento in termini di

servizi forniti e di interventi realizzati. A decorrere dall'esercizio 2020 si è deciso di adottare una diversa rappresentazione degli indicatori di bilancio in coerenza con il Piano triennale e con il piano delle Performance.

**Grado di autonomia finanziaria dell'Ente per l'esercizio 2021**



**Grado di autonomia finanziaria dell'Ente per l'esercizio 2020**



### 3.1. Piano degli indicatori di bilancio

Ai sensi degli artt. 19 e 22 del D.Lgs. n. 91 del 31 maggio 2011 e del DPCM 18 settembre 2012, contestualmente al bilancio consuntivo, si presenta nella Tabella seguente il piano degli indicatori e risultati attesi dichiarato nel bilancio di previsione 2021 al fine di illustrare gli obiettivi della spesa raggiunti, misurare i risultati e valutare l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati. A decorrere dall'esercizio 2020 si è deciso di adottare una diversa rappresentazione degli indicatori di bilancio in coerenza con il Piano triennale e con il piano delle Performance.

## Piano degli indicatori 2021

Nome indicatore	Dati considerati	Cosa misura	Fase di osservazione e unità di misura	Valore target	Valore Rendiconto 2020 In %	Valore Rendiconto 2021 In %	Note
Grado di autonomia finanziaria dell'Ente	Entrate accertate diverse dai contributi dello Stato / Totale trasferimenti correnti MUR	Il grado di autonomia esprime la capacità di reperire autonomamente risorse.	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Mantenimento del rapporto dell'esercizio precedente	8	3	Non si è verificato il mantenimento del rapporto dell'esercizio precedente; hanno inciso su tale risultato da un lato la riduzione delle entrate diverse dalla contribuzione ordinaria e dall'altra l'aumento straordinario di trasferimenti correnti da parte del MUR (aumento del FOE per 7,4 M€ e finanziamenti della Legge di Bilancio n. 178/2020 e Decreto Rilancio per 14 M€). Per l'analisi puntuale dei dati si rimanda al paragrafo 2.4.2.9. Stante la missione prevalente dell'ente (ricerca di base) e la poca significatività dell'indicatore (che misura il ricorso a fonti di finanziamento esterno), in sede di preventivo 2022 si è deciso di eliminare l'indicatore
Grado di esecuzione del Bilancio	1) Entrate accertate / Stanziamenti in entrata definitivi di competenza 2) Spese impegnate / Stanziamenti in uscita definitivi di competenza 3) Economie di spesa / Stanziamenti in uscita definitivi di competenza	Il grado di esecuzione del bilancio evidenzia la capacità di dare attuazione alle previsioni di bilancio	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Mantenimento del rapporto dell'esercizio precedente	1) 99 2) 50,2 3) 49,8	1) 99,3 2) 47,8 3) 52,2	L'osservazione dei valori del Rendiconto 2021 e del 2020 denotano un complessivo raggiungimento del target previsto per l'indicatore di <i>Grado di esecuzione del bilancio</i> ; con riferimento in particolare al rapporto tra le entrate accertate e lo stanziamento definitivo di competenza si osserva un miglioramento dell'accertamento delle entrate nel 2021 rispetto al 2020. E' calato di un valore non significativo il trend di esecuzione delle spese rispetto al 2020, anche se in termini assoluti l'Istituto ha impegnato nel 2021 lo stesso importo del 2020; la variazione della performance è da ricondurre all'aumento delle entrate stanziate sui capitoli di spesa che passa da 752 a 789 milioni di euro. Allo stesso fenomeno è da attribuire il sensibile aumento delle economie di spesa.
Grado di liquidità della gestione di competenza	1) Riscossioni in competenza / Totale accertamenti	Il grado di liquidità della gestione di competenza misura il grado di attuazione del bilancio di cassa	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Mantenimento del rapporto dell'esercizio precedente	1) 92 2) 71	1) 92,6 2) 75,3	L'osservazione dei valori del Rendiconto 2021 e del 2020 denotano il pieno raggiungimento del target previsto per l'indicatore <i>Grado di liquidità della gestione di competenza</i> . Infatti nel 2021 è molto migliorata la capacità di pagamento mentre è rimasta pressoché immutata la capacità di riscossione.

	2) Pagamenti in competenza / Totale impegni						
Grado di intensità della formazione dei residui passivi	1) Residui passivi sorti nell'esercizio / Totale impegni	Il grado misura l'intensità della formazione dei residui passivi	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Mantenimento del rapporto dell'esercizio precedente	29,4	24,7	L'osservazione dei valori del Rendiconto 2021 e del 2020 denotano il pieno raggiungimento del target previsto per l'indicatore <i>Grado di intensità della formazione dei residui passivi</i> e in particolare si osserva un netto miglioramento nella performance dei pagamenti dei debiti che determina una corrispondente diminuzione dei residui passivi formati nell'esercizio.
Grado smaltimento residui	1) Totale riscossioni in c/residui / Totale residui attivi esistenti 2) Totale pagamenti in c/residui / Totale residui passivi esistenti	Il tasso di smaltimento dei residui rileva la capacità e la rapidità con cui l'Ente riesce a riscuotere i propri crediti e a pagare i debiti	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Mantenimento del rapporto dell'esercizio precedente	1) 15,4 2) 33,2	1) 15,7 2) 40,9	L'osservazione dei valori del Rendiconto 2021 e del 2020 denotano il pieno raggiungimento del target previsto per l'indicatore <i>Grado smaltimento residui</i> e in particolare si osserva la stessa performance nello smaltimento dei residui attivi e un netto miglioramento nell'evasione dei residui passivi.
Spesa per la ricerca	Spesa per la ricerca in conto corrente e in conto capitale / Totale spesa in conto corrente e in conto capitale	L'indicatore misura l'incidenza della spesa per la ricerca sul totale delle spese	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Aumento di 1 punto %	76	75	L'osservazione dei valori del Rendiconto 2021 e del 2020 denotano il mancato raggiungimento del target previsto per l'indicatore <i>Spesa per la ricerca</i> con una sostanziale invarianza del rapporto tra spese per la ricerca e totale delle spese. Tale fenomeno è da attribuirsi fondamentalmente ad una forte contrazione delle entrate diverse dal contributo ordinario che sono passate da 26,3 M€ del 2020 a 10,8 M€ del 2021 e al contemporaneo aumento delle entrate ordinarie che sono passate da 254,9 M€ del 2020 a 276,5 del 2021 e sono per lo più finalizzate alla stabilizzazione del personale precario e all'assunzione di nuovi ricercatori le cui procedure sono tuttora in corso.
Spesa di personale e ricorso a forme di lavoro flessibile	Impegni spesa per lavoro flessibile / Impegni spesa personale totale	L'indicatore misura l'incidenza della spesa di personale flessibile sulla spesa di personale totale	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Riduzione di 1 punto %	-	-	Per lavoro flessibile si intende il rapporto di lavoro a tempo determinato. Nel 2021 si è avuta una riduzione significativa dei contratti di lavoro a tempo determinato che passano da 216 unità del 2020 a 163 unità nel 2021.

Tabella 2.1

Nella presente sezione, dedicata all'analisi delle risorse finanziarie dell'Istituto e alla gestione delle stesse, si ritiene utile riportare il dettaglio dei dati sul Grado di Esecuzione del Bilancio e sull'indicatore trimestrale e annuale di tempestività dei pagamenti come da pubblicazione sul sito istituzionale "Amministrazione Trasparente" ai sensi del D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 secondo le specifiche previste dal DPCM 22 settembre 2014 e dalla Circolare MEF RGS n. 22 del 22 luglio del 2015.

#### Grado di esecuzione del Bilancio

a) Entrate accertate / Stanziamenti in entrata definitivi di competenza

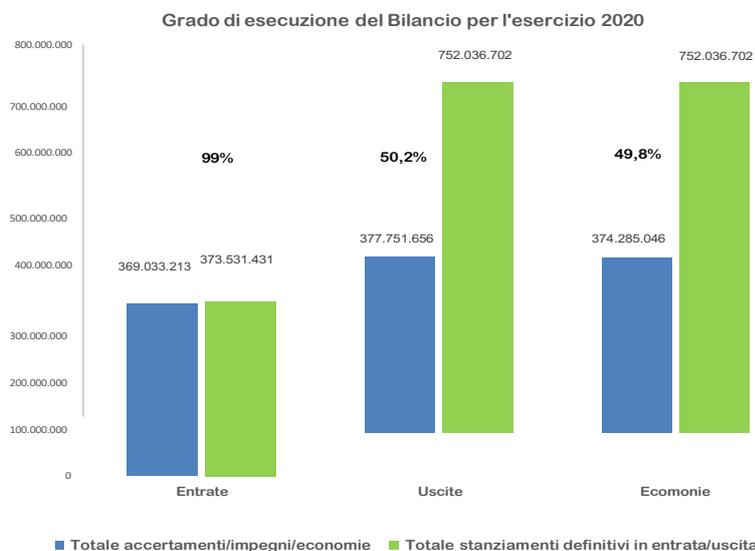
2020 =  $369.033.213 / 373.531.431 = 99\%$   
 2021 =  $412.953.415 / 415.801.594 = 99,3\%$

b) Spese impegnate / Stanziamenti in uscita definitivi di competenza

2020 =  $377.751.656 / 752.036.702 = 50,2\%$   
 2021 =  $377.481.077 / 789.293.344 = 47,8\%$

c) Economie di spesa / Stanziamenti in uscita definitivi di competenza

2020 =  $374.285.046 / 752.036.702 = 49,8\%$   
 2021 =  $411.812.267 / 789.293.344 = 52,2\%$



L'indicatore di tempestività dei pagamenti è da intendersi in termini di ritardo medio ponderato in base all'importo della fattura, tenendo conto dei "giorni effettivi" intercorsi tra la data di scadenza della fattura, che ordinariamente è prevista in trenta giorni dalla data del ricevimento della fattura stessa, e la data di pagamento intesa come data di trasmissione dell'ordinativo di pagamento.

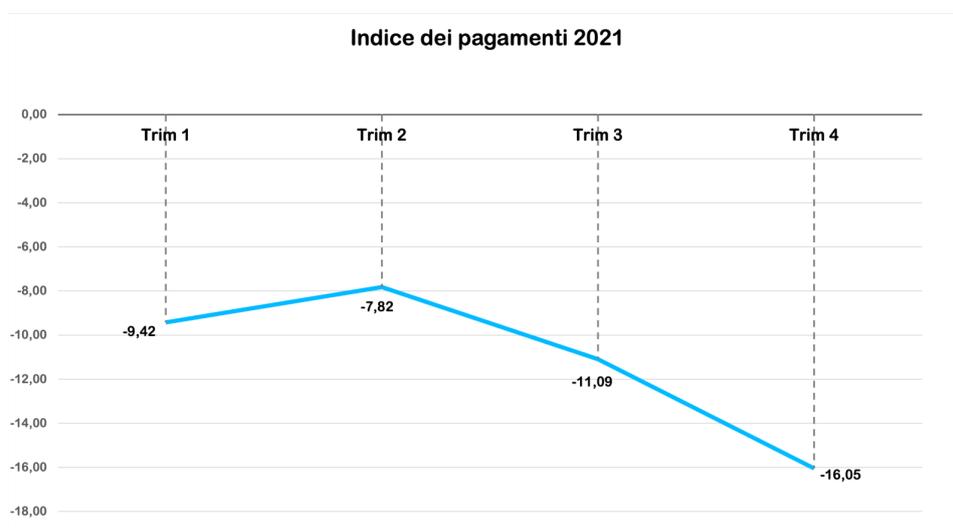
Si riporta di seguito l'indicatore trimestrale e annuale di tempestività dei pagamenti pubblicato sul sito istituzionale ai sensi del D.L.vo 14 marzo 2013, n. 33 secondo le specifiche previste dal DPCM 22 settembre 2014 e dalla Circolare MEF RGS n. 22 del 22 luglio del 2015:

### Indicatore tempestività dei pagamenti 2021

<i>I trimestre</i>	<i>II trimestre</i>	<i>III trimestre</i>	<i>IV trimestre</i>	<i>annuale</i>
<b>-9,42</b>	<b>-7,82</b>	<b>-11,09</b>	<b>-16,05</b>	<b>-11,09</b>

Dall'esame dell'andamento trimestrale dei pagamenti si può osservare come nell'esercizio 2021 i pagamenti vengano effettuati in anticipo rispetto alle scadenze previste.

La performance di rispetto della norma continua ad essere molto positiva e migliorativa rispetto all'esercizio 2020.



## 4. L'ANALISI DELLE RISORSE DI PERSONALE

Le attività di ricerca dell'Istituto sono svolte, oltre che da personale dipendente, sia a tempo indeterminato che determinato, anche da personale dipendente di Università e altre Istituzioni di Istruzione e Ricerca, associato ai sensi degli articoli 40 e 41 del Regolamento del personale dell'Istituto. Il personale associato riceve l'intero trattamento retributivo dalle rispettive amministrazioni di appartenenza.

La consistenza numerica del personale complessivamente impegnato nelle attività dell'Istituto, rispettivamente alle date del 31 dicembre 2020 e 31 dicembre 2021, risulta essere la seguente:

Tipologia di rapporto	al 31/12/2020	al 31/12/2021
Dipendenti a tempo indeterminato	1.984	2.000
Dipendenti a tempo determinato	216	163
<b>Totale dipendenti</b>	<b>2.200</b>	<b>2.163</b>
Personale temporaneamente associato	4.012	4.210
<b>Totale Complessivo</b>	<b>6.212</b>	<b>6.373</b>

La seguente tabella riporta il dettaglio dei dipendenti a tempo determinato alla data del 31 dicembre 2021 suddivisi per tipologia e per livello di inquadramento e i dati complessivi alla data del 31 dicembre 2020:

Tipologia di rapporti di lavoro a tempo determinato	Situazione al 31 dicembre 2021 suddivisi per livello									Situazione al 31/12/2020
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Totale	
Ex art. 20 del D.Lgs. n. 127 del 2003	2		30						32	46
Ex art. 36 del D.Lgs. n. 165 del 2001		1	40						41	77
Ex art. 23 del DPR n. 171 del 1991										1
Ex art.15 del CCNL (profili dal IV a VIII)					12	42	34	2	90	86
Ex art. 6 L. 70 del 1975										6
<b>Totale</b>									<b>163</b>	<b>216</b>

Di seguito sono dettagliate le consistenze numeriche del personale dipendente a tempo indeterminato, presente alla data del 31 dicembre 2020 e alla data del 31 dicembre 2021, con il dettaglio dei singoli profili professionali e con i rispettivi livelli di inquadramento:

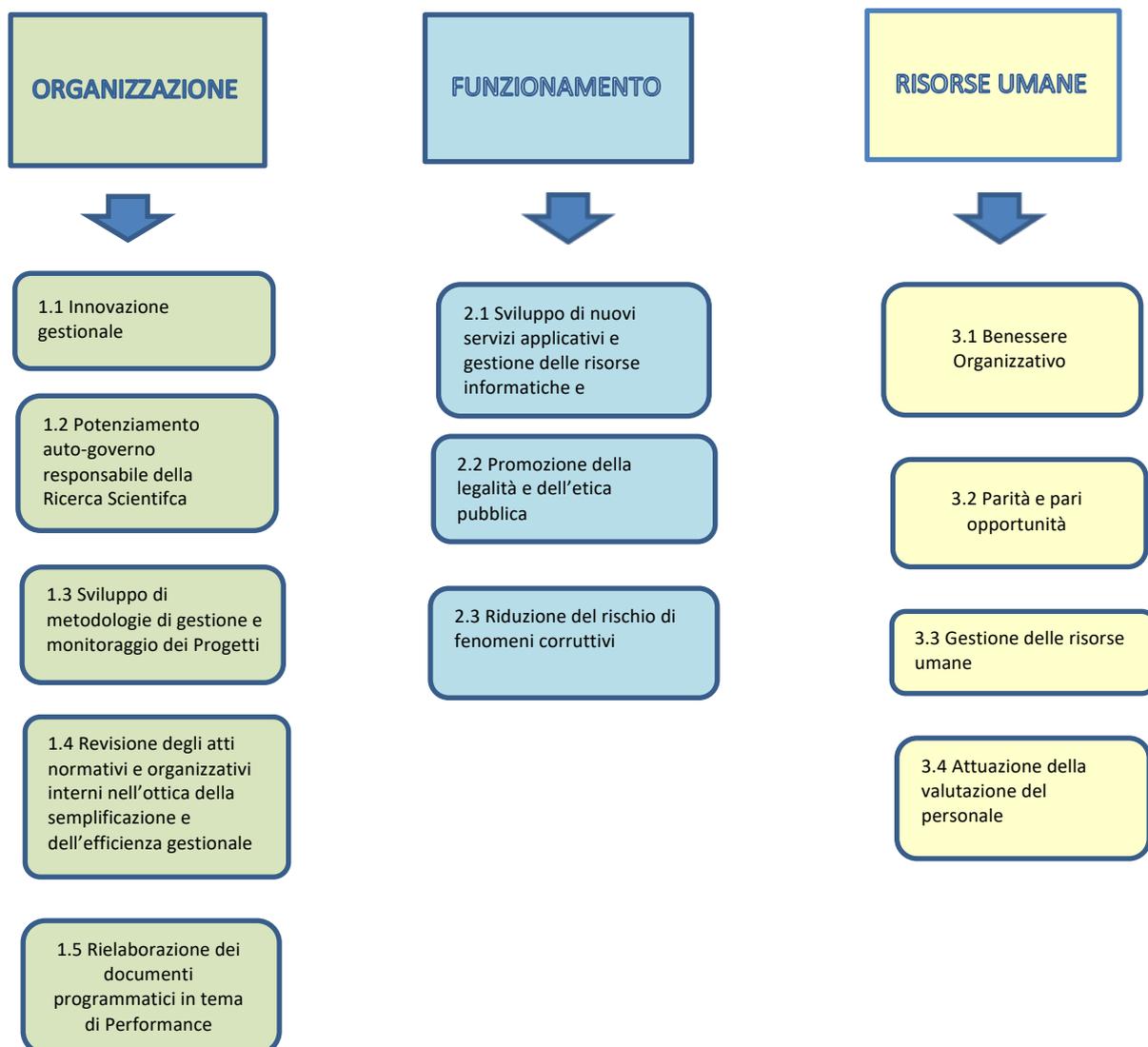
<b>PERSONALE DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO</b>			
<b>Profilo</b>	<b>Livello</b>	<b>Consuntivo al 31/12/2020</b>	<b>Consuntivo al 31/12/2021</b>
<b>Personale di Ricerca, Tecnologico e Tecnico</b>			
<b>Ricercatori</b>			
Dirigente di Ricerca	I	118	113
Primo Ricercatore	II	234	229
Ricercatore	III	310	319
<b>Totale Ricercatori</b>		<b>662</b>	<b>661</b>
<b>Tecnologi</b>			
Dirigente Tecnologo	I	47	45
Primo Tecnologo	II	98	117
Tecnologo	III	208	230
<b>Totale Tecnologi</b>		<b>353</b>	<b>392</b>
<b>Tecnici</b>			
Collaboratore Tecnico E.R.	IV	250	385
	V	166	108
	VI	130	85
Operatore Tecnico E.R.	VI	42	36
	VII	10	2
	VIII	54	3
<b>Totale Tecnici</b>		<b>652</b>	<b>619</b>
<b>Personale Amministrativo</b>			
Dirigenti			
Prima fascia			
Seconda fascia		2	2
<b>Totale Dirigenti</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Amministrativi</b>			
Funzionario di Amministrazione	IV	24	44
	V	29	8
Collaboratore di Amministrazione	V	112	158
	VI	54	52
	VII	77	53
Operatore di Amministrazione	VII	4	6
	VIII	15	5
<b>Totale Amministrativi</b>		<b>315</b>	<b>326</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>1984</b>	<b>2000</b>

## 5. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Nel Piano della Performance 2021/2023 gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’INFN sono aggregati all’interno delle seguenti macro-aree:

- Organizzazione
- Gestione delle risorse umane
- Funzionamento

A ciascuna delle tre aree sono stati associati specifici obiettivi strategici come nella fig. 3.1.:



**Figura 5.1.**

La rendicontazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa è rappresentata dai Report in formato excel che seguono e nei quali sono indicati i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi annuali fissati nel Piano della Performance 2021-2023 e gli scostamenti rispetto ai target.

Complessivamente nelle tre macro-aree strategiche Organizzazione, Funzionamento e Gestione delle Risorse Umane gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e ove si è verificato uno scostamento in negativo rispetto al target prefissato oppure sia stata introdotta una modifica dell'obiettivo, ne viene data evidenza nella parte descrittiva che segue ciascuna tabella.

## 5.1.Macro-area Organizzazione

Nel Report 5.1, suddiviso in 3 parti, sono riportati gli Obiettivi Specifici per ciascuna area strategica, con la relativa descrizione e l'articolazione in Obiettivi Operativi. Per ciascun Obiettivo Operativo sono riportati gli indicatori, i target 2021 ed i risultati conseguiti. Sono inoltre indicate le fonti dati utilizzate per effettuare la misurazione del risultato conseguito.

Tutti gli Obiettivi Operativi non conseguiti pienamente sono analizzati in dettaglio nelle sezioni seguenti.

ORGANIZZAZIONE DELL'ISTITUTO - AREA 1										
AREA STRATEGICA	OBIETTIVO SPECIFICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PROMOTORE OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET 2021	RISULTATO ANNO 2021	RAGGIUNGIMENTO TARGET 2021	FONTE DATI	
ORGANIZZAZIONE	1.1. Innovazione gestionale	1.1. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI Il Comitato di Valutazione Internazionale (CVI) dell'INFN nell'ambito dei reports annuali sull'attività dell'Istituto ha rilasciato, tra le altre, alcune raccomandazioni che riguardano l'Amministrazione Centrale	1.1.1. Implementazione delle Raccomandazioni del CA2 del CVI-2019 e CA3 del CVI-2020 Definizione di un piano Qualità per le attività dell'Amministrazione Centrale definito a seguito di indagine presso i vari attori dell'INFN (ricercatori, tecnologi, tecnici e amministrativi)	Direttore Generale Direzione Risorse Umane	CA-2 Realizzazione su una frazione minima del personale dell'indagine sul grado di soddisfazione dei servizi di AC	50%	50%	SI	RELAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	
			1.1.2. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA - 2 CVI2020-The Director of Research Services should elaborate a plan of re-organisation of research services and of actions that could enhance INFN capability to obtain grants.	Direzione Servizi alla Ricerca	CA2 - Mappatura dei processi della Divisione Servizi alla Ricerca	100%	75%	RIPROGRAMMATO	FILE EXCEL COMPILATO CON MAIL DI ACCOMPAGNAMENTO DEL DOTT. ATTILIO SEQUI E COLLOQUIO DI APPROFONDIMENTO	
			CA2 - Revisione della struttura organizzativa della Direzione Servizi alla Ricerca		80%	80%	SI	FILE EXCEL COMPILATO CON MAIL DI ACCOMPAGNAMENTO DEL DOTT. ATTILIO SEQUI E COLLOQUIO DI APPROFONDIMENTO		
			1.1.4. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA - 2 - Sperimentare e attuare nuovi canali di comunicazione / collaborazione fra Divisione Servizi alla Ricerca (DSR) e ricercatori e tecnologi"	Direzione Servizi alla Ricerca	CA2 - n. di nuovi canali di comunicazione / collaborazione fra DSR e ricercatori e tecnologi implementati (Esempi: introduzione canali Teams per la gestione di bandi, canali social su Yammer per tematiche di ricerca, pagine intranet)	+2	+2	SI	FILE EXCEL COMPILATO CON MAIL DI ACCOMPAGNAMENTO DEL DOTT. ATTILIO SEQUI E COLLOQUIO DI APPROFONDIMENTO	
			1.1.5. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA - 2 - Progettare un sistema informativo della Ricerca"		CA2 - Elaborazione di un documento di analisi del cruscotto della Ricerca	100%	60%	RIPROGRAMMATO	FILE EXCEL COMPILATO CON MAIL DI ACCOMPAGNAMENTO DEL DOTT. ATTILIO SEQUI E COLLOQUIO DI APPROFONDIMENTO	
	1.1.6. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI GS - 2 a) Collaborare di più con il settore privato al fine di ottenere maggiori finanziamenti	Incremento percentuale del numero di accordi sottoscritti con soggetti giuridici appartenenti al settore privato	10%		-9,52%	RIPROGRAMMATO E RIDEFINITO L'INDICATORE NON ADERENTE	FILE EXCEL COMPILATO CON MAIL DI ACCOMPAGNAMENTO DEL DOTT. ATTILIO SEQUI E COLLOQUIO DI APPROFONDIMENTO			
	1.2. Potenziamento auto-governo responsabile della ricerca scientifica	1.2. Potenziamento auto-governo responsabile della ricerca scientifica La dinamica della definizione della strategia scientifica dell'Ente si svolge tra le decisioni della Giunta Esecutiva e del Consiglio Direttivo e le proposte delle Commissioni scientifiche Nazionali (CSN) con l'eventuale vaglio tecnico del CTS (Comitato Tecnico Scientifico). Come descritto nel paragrafo 6.1, per la sua attività scientifica, l'Istituto si avvale di cinque Commissioni scientifiche Nazionali, specializzate nelle varie linee di ricerca dell'Istituto stesso. Queste commissioni sono composte da coordinatori locali, ognuno eletto dalla propria struttura di appartenenza, e da un presidente. Alle CSN è affidata la valutazione delle attività di ricerca da intraprendere (ex-ante), la proposta di finanziamento delle stesse e il monitoraggio dei risultati (in itinere) e la valutazione dei risultati raggiunti (ex-post). Nelle discussioni tra le proposte delle CSN, il vaglio tecnico del CTS e le decisioni della Giunta Esecutiva e del Consiglio Direttivo si svolge la dinamica della definizione della strategia scientifica dell'Ente. Siccome questo modus operandi è risultato vincente nella storia dell'INFN, si intende proseguire e rinforzare questa organizzazione, verificando che nel corso dell'anno ci siano degli opportuni momenti di riscontro.	1.2.1. Programmazione attività per anno successivo e pluriennale delle CSN	Commissioni Scientifiche Nazionali Consiglio Direttivo	Proposta di bilancio preventivo entro fine ottobre	100%	100%	SI		
			1.2.2. Valutare i progetti di ricerca in corso e programmarne di futuri privilegiando i settori strategici per l'INFN		Consuntivi dell'attività scientifica entro il mese di marzo	100%	100%	SI		
			1.2.3. Preparazione ed analisi dei risultati della VQR		Gruppo di Lavoro Valutazione	Percentuale dei progetti in corso che vengono sottoposti a review nelle CSN	50%	85%	SI	
								100%	100%	SI

1.3. Sviluppo di metodologie di gestione e monitoraggio dei Progetti	1.3. Sviluppo di metodologie di gestione e monitoraggio dei Progetti Il modello operativo di auto-governo responsabile della ricerca è stato sottoposto ad una revisione delle procedure decisionali e della gestione documentale al fine di migliorare la gestione ed il monitoraggio dei progetti scientifici e tecnologici dell'Ente. Un gruppo di lavoro composto da varie professionalità dell'Istituto ha analizzato le procedure e le metodologie adottate in altre istituzioni scientifiche internazionali e le ha confrontate con le prassi dell'INFN. Il GdL ha elaborato una proposta metodologica di Gestione dei Progetti basata sullo standard "openSE" adattato alle esigenze e alle prassi dell'Ente. La prima applicazione sarà effettuata dalle Commissioni Scientifiche Nazionali. La proposta metodologica comprende: a) la definizione dei processi decisionali per la gestione dei progetti scientifici e tecnologici; b) la definizione dei documenti necessari alla gestione ed i loro contenuti minimi; c) l'individuazione della piattaforma di formazione ed archiviazione dei documenti; d) la scelta dei pacchetti software commerciali di supporto; e) l'individuazione di percorsi di formazione per il personale. Nel 2019 è stata approvata la struttura base dei documenti sui quali attivare i processi decisionali. Nel 2020 si intende passare alla fase di implementazione costituendo un Comitato di Coordinamento, implementare almeno un processo decisionale per CSN ed adottarlo per i nuovi progetti, rendere operativo il software di supporto. Infine si vuole iniziare la formazione del personale in ambito di gestione e monitoraggio dei Progetti per poi proseguire con una formazione diffusa, ed in seguito affiancare una formazione avanzata per un minor numero di unità di personale.	1.3.1. Applicazione del progetto "Project Management" alle Commissioni Scientifiche Nazionali	Commissioni Scientifiche Nazionali Giunta Esecutiva	Numero totale di progetti per CSN sperimentali a cui applicare il Project Management	3	23	SI		
				Numero totale di processi decisionali adattati alle esigenze dei progetti	2	7	SI		
				Numero totale di progetti per CSN valutati con parametri da Project Management	1	23	SI		
				1.3.2. Applicazione del progetto "Project Management" Alle iniziative dei Laboratori Nazionali	Direttori Laboratori Nazionali Giunta esecutiva	Numero grandi progetti dei Lab. Naz. valutati con parametri da Project Management	2	4	SI
		1.3.3. Formare personale sull'utilizzo delle procedure e preparare gli strumenti comuni	Giunta Esecutiva GdL	Numero di persone che seguono ogni anno il corso sulle procedure per coordinatori e responsabili degli esperimenti	60	64	SI		
1.4. Revisione degli atti normativi e organizzativi interni nell'ottica della semplificazione e dell'efficienza gestionale	1.4.1 Ottimizzazione procedimenti amministrativi e supporto tecnico Nel 2017 l'assemblea dei rappresentanti del personale TTA ha costituito un gruppo di lavoro per studiare la possibilità di migliorare il lavoro tecnico e amministrativo attraverso la condivisione delle buone prassi, l'ottimizzazione di quelle esistenti, il recupero e la condivisione delle competenze non utilizzate, l'uniformazione delle procedure. Il gruppo di lavoro What Next TTA, dopo aver raccolto le idee, i suggerimenti e le proposte di tutti i rappresentanti dell'assemblea, ha delineato nel dettaglio il progetto che è stato presentato durante la riunione dei Direttori. L'iniziativa è stata accolta in modo molto favorevole dai direttori delle Strutture dell'INFN e il Presidente ha ritenuto che la proposta andasse sicuramente accolta e implementata. Il lavoro preparatorio si è svolto da febbraio a settembre 2018 coinvolgendo in vario grado circa 130 persone. Sono state analizzate e discusse tutte le idee emerse dalla fase chiamata "Call for Ideas". L'attività si è conclusa con la redazione di 21 progetti specifici relativi ai vari ambiti di discussione. L'evento conclusivo di questo lavoro è stato il Workshop "What Next TTA: l'Ente che vorrei", svoltosi a Bologna, a margine delle giornate del Piano Triennale, in cui sono stati presentate proposte individuate, atte ad ottimizzare il lavoro tecnico e amministrativo e migliorare così i servizi di supporto alla ricerca scientifica. A seguito della richiesta del Presidente, è partita a inizio 2019 la fase What Next TTA - Atto Secondo, dedicata allo sviluppo dei progetti presentati durante il workshop al fine di trasformarli in proposte operative. L'obiettivo principale è l'ideazione di piani di lavoro che indichino quanto, in termini di risorse umane, formazione, investimento temporale e/o economico, sia necessario per concretizzare le proposte nei diversi ambiti.	1.4.1. Ottimizzazione procedimenti amministrativi e supporto tecnico	Giunta Esecutiva	Presentazione progetti alla GE	SI/NO	SI	SI		
				Numero di progetti approvati	2	0	NO		
		1.4.2 Revisione dei disciplinari L'obiettivo che l'Istituto si propone realizzare nel corso del 2020 è la modifica o la redazione di alcuni disciplinari quali quelli sui benefici assistenziali, sul lavoro agile, sull'albo dei fornitori, sulle norme che regolano l'attività svolte da personale esterno per seminari, docenze e collaborazioni scientifiche e sulla gestione del ciclo degli acquisti di beni e servizi, incluso quello sull'incentivo per i RUP.	1.4.2. Revisione completa o parziale dei disciplinari	Consiglio Direttivo Giunta Esecutiva Direttore Generale	Numero di disciplinari approvati o revisionati	2	>2	SI	Data Base <a href="http://www.ac.infn.it/delibere/">http://www.ac.infn.it/delibere/</a>
		1.4.3 Predisposizione del nuovo modello di funzionamento dell'Amministrazione Centrale	1.4.3 Predisposizione del nuovo modello di funzionamento dell'Amministrazione Centrale	Direttore Generale	Documento di riorganizzazione	100%	100%	SI	<a href="http://www.ac.infn.it/delibere/">Database Delibere INFN - http://www.ac.infn.it/delibere/</a>
		1.4.4 Implementazione del nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale	1.4.4 Implementazione del nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale	Direttore Generale Direttori dell'Amministrazione Centrale	Implementare il nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale e presentare alle strutture la nuova organizzazione	75%	100%	SI	RELAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE
	1.4.5 Verifica del nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale	1.4.5 Verifica del nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale	Direttore Generale Direttori dell'Amministrazione Centrale						

Report 5.1- parte B

<p><b>1.5. Rielaborazione dei documenti programmatici in tema di Performance</b></p>	<p><b>1.5. Rielaborazione dei documenti programmatici in tema di Performance.</b>                      Il ciclo di gestione della Performance ha imposto la necessità di porre in essere una complessa attività che deve essere condivisa tra i diversi soggetti operanti in una pubblica amministrazione, siano essi organi di indirizzo politico, titolari di incarichi dirigenziali, organi sindacali, personale tutto.                      Il gruppo di lavoro istituito nel 2018 ha lavorato per la elaborazione di un Piano della Performance fortemente condiviso al cui interno è stato inserito un complesso articolato di obiettivi strategici dell'Istituto dal quale sono scaturiti obiettivi operativi di breve e medio periodo con particolare attenzione alla specificità dell'Istituto e del personale tecnico-amministrativo che ad esso afferisce.                      Nel corso dell'anno 2019 le attività del GDL si sono focalizzate sulla creazione di un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che è stato approvato a febbraio del 2020.                      Nel corso del 2020, nonostante la situazione di emergenza sanitaria ne abbia ritardato la produzione, sono stati approvati i documenti Piano Performance 2020_2022 e Relazione sulla Performance 2019. Non è stato invece possibile dare applicazione al nuovo SMVP. Nel mese di febbraio 2021 è stato approvato un aggiornamento del SMVP per estendere la valutazione a tutto il personale dei livelli IV-VII dell'Istituto.                      Si ritiene di poter realizzare per il triennio 2021_2023 un Piano Performance nel quale trovi applicazione il SMVP nella versione aggiornata.</p>	<p>1.5.1. Attività del gruppo di lavoro per l'implementazione dei documenti programmatici riguardanti la performance previsti dal d. lgs. 150/2009</p>	<p>Consiglio Direttivo Direttore Generale Gdl. -Performance</p>	<p>Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed adeguamento del Piano della Performance</p>	<p>100%</p>	<p>50%</p>	<p>RIPROGRAMMATO</p>	<p>RELAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE</p>
				<p>Attuazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</p>	<p>70%</p>	<p>70%</p>	<p>SI</p>	<p>RELAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE</p>

*Report 5.1- parte C.*

**Obiettivo 1.1.2. *Implementazione delle Raccomandazioni del Comitato di Valutazione internazionale (CVI) – CA – 2 CVI2020 – The Director of Research Services should elaborate a plan of reorganization of research services and of actions that could enhance INFN capability to obtain grants.***

**Indicatore: CA-1 – CA-2. *Mappatura dei processi della Direzione Servizi alla Ricerca***

**Target = 100%; - Risultato 2021 = 75%**

**Analisi scostamento:**

Si tratta di un obiettivo legato ad una raccomandazione del CVI contenuta nel report del 2020, inserito per la prima volta nel Piano della Performance 2021-2023, che è stato approvato a fine luglio del 2021. I processi mappati sono stati 12 di cui 3 del Trasferimento tecnologico (Deposito domanda di brevetto, Accordi con terze parti e Riconoscimento Spin-off), 3 dell'Ufficio Convenzioni (Convenzioni quadro, Borse di dottorato e Assegni finanziati - in questi ultimi due sono stati inseriti anche i processi di pagamento in quanto non rilevanti per autonoma identificazione - e Convenzioni nazionali), 2 dell'Ufficio CSN ( Supporto all'elaborazione dei bilanci di previsione delle CSN (in cui è stato ricompreso l'intero ciclo annuale) e Supporto alle variazioni di bilancio in corso d'anno delle CSN), 1 Ufficio Gestione (documento apertura sigle progetto in GODIVA), 1 relativo ai Tavoli negoziali ASI, 1 relativo alla progettazione. I numeri di output palesemente differenti fra diverse unità da una parte riflettono la diversa connotazione dell'attività (orientate a progetto o a processo) ma soprattutto la diversa strutturazione in termini di organico. La forte carenza nei Servizi Progettazione Internazionale, Progettazione Nazionale e Gestione progetti non ha di fatto consentito di organizzare le attività in modo strutturato e di qui l'impossibilità di mappare procedure standard. Solo il superamento di questo gap (carenza di organico stimata in circa il 70%) consentirà di procedere con l'identificazione e la mappatura dei processi, la costruzione delle necessarie piattaforme di gestione e di conseguenza anche la predisposizione di strumenti di analisi e monitoraggio. In conclusione, si può dire che i 20 processi inizialmente stimati, a seguito degli accorpamenti svolti, sono da contarsi 16 e pertanto il target è stato raggiunto solo in misura dell'75%.

**Azione: *L'attività è iniziata e, nonostante le problematiche evidenziate, si prevede di completarla nel 2022, è stata quindi riprogrammata nel Piano Performance 2022.***

**Obiettivo 1.1.5. *Implementazione delle Raccomandazioni del CVI. CA - 2 - Progettare un sistema informativo della Ricerca.***

**Indicatore: CA-2. *Elaborazione di un documento di analisi del cruscotto della Ricerca***

**Target = 100% Risultato 2021 = 60%**

**Analisi scostamento:**

Le motivazioni sul mancato raggiungimento di questo obiettivo sono da ricondursi a quanto sottolineato per l'Obiettivo 1.1.2. Le già citate problematiche nella strutturazione dell'organizzazione e dei relativi processi nella maggior parte dei Servizi ha compromesso la possibilità di elaborare anche il documento di analisi basato sui dati. Questo non significa che non ci sia stata attività, il Servizio TT ha già elaborato un proprio cruscotto e l'analisi è stata avviata, insieme alla stessa GE, per quanto riguarda i grandi progetti, ma verosimilmente con i dovuti dimensionamenti, questo sarà applicabile anche ai progetti di minori dimensioni.

Quel che manca è la possibilità di attingere a dati relativamente allo scenario ampio della ricerca soprattutto per quanto riguarda i finanziamenti da bandi competitivi. Nell'attesa di superare il



**Obiettivo 1.4.1. *Ottimizzazione dei procedimenti amministrativi e supporto tecnico.*****Indicatore: *Numero dei progetti approvati tra quelli presentati alla Giunta Esecutiva.*****Target = 2; - Risultato 2021= 0****Analisi scostamento:**

L'ottimizzazione dei procedimenti amministrativi e il supporto tecnico sono stati svolti nel concreto dalle Direzioni dell'Amministrazione Centrale. L'attività, concepita inizialmente per progetti, da presentare in Giunta per ottenerne l'approvazione, è stata esercitata con modalità diverse.

Ciò ha reso possibile da una parte un cospicuo snellimento delle procedure a vantaggio della semplificazione ma dall'altra ha reso inattuabile il conseguimento dell'obiettivo in esame.

**Azione: L'obiettivo per quanto esplicitato sopra non è stato riprogrammato nel 2022;****Obiettivo 1.5.1. *Attività del gruppo di lavoro per l'implementazione dei documenti programmatici riguardanti la performance previsti dal d. lgs. 150/2009.*****Indicatore: *Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed adeguamento del Piano della Performance.*****Target = 100%; Risultato 2021= 50%****Analisi scostamento:**

L'obiettivo è stato raggiunto al 50% in quanto il solo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato aggiornato. Il G.d.L. sulla performance ha proceduto, infatti, ad implementare il Sistema recependo molte delle raccomandazioni formulate dall'OIV e precisando le modalità di misurazione inerenti la performance organizzativa e individuale.

Per quanto riguarda invece il Piano della Performance non si è proceduto alla sua elaborazione in virtù dei recenti interventi normativi, che hanno inciso sulla definizione dello stesso.

Il DL del 9 giugno 2021 n. 80 convertito nella L. del 6 agosto 2021 n. 113 ha introdotto per tutte le Pubbliche Amministrazioni il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), al fine di unificare in un unico documento i molteplici strumenti di programmazione, tra cui il Piano della Performance. La novella normativa ha anche previsto la successiva emanazione di un DPR contenente l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti assorbiti nel Piano introdotto e di un Piano Tipo, illustrativo del documento. Una prima bozza di Piano Tipo è stata presentata dal Ministro della Pubblica Amministrazione in data 2 dicembre 2021, mentre si resta ancora in attesa del DPR citato.

Allo stato, pertanto, non sono determinati gli adempimenti abrogati e quelli assorbiti, mentre la data di presentazione del PIAO è stata posticipata al 30 aprile 2022, come stabilito dal D.L. 30 dicembre 228/2021 (cd. "decreto mille proroghe") che in data 25 febbraio 2022 è stato convertito nella Legge n. 15. Il provvedimento posticipando al 30 aprile 2022 il termine per l'adozione da parte delle Amministrazioni pubbliche del Piano integrato di attività e di organizzazione e, al 31 marzo 2022 il termine per l'adozione da parte della struttura governativa competente del piano-tipo a supporto delle amministrazioni, ha, altresì, sospeso le disposizioni sanzionatorie previste per la mancata tempestiva adozione dei piani contemplati dalla normativa previgente, assorbiti dal Piano integrato

**Azione: L'obiettivo per quanto esplicitato sopra è stato riprogrammato nel 2022.**

## 5.2. Macro-area Funzionamento

Nel Report 5.2, suddiviso in 4 parti, sono riportati gli Obiettivi Specifici per ciascuna area strategica, con la relativa descrizione e l'articolazione in Obiettivi Operativi. Per ciascun Obiettivo Operativo sono riportati gli indicatori, i target 2021 ed i risultati conseguiti. Sono inoltre indicate le fonti dati utilizzate per effettuare la misurazione del risultato conseguito.

Tutti gli Obiettivi Operativi non conseguiti pienamente sono analizzati in dettaglio nelle sezioni seguenti.

FUNZIONAMENTO DELL'ISTITUTO - AREA 2									
AREA STRATEGICA	OBIETTIVI SPECIFICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVI OPERATIVI	PROMOTORE OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET 2021	RISULTATO ANNO 2021	RAGGIUNGIMENTO TARGET 2021	FORTE DATI
FUNZIONAMENTO	2.1. Sviluppo di nuovi servizi applicativi e gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione	2.1 Implementazione di un nuovo sistema per gli adempimenti paga e post paga e per l'elaborazione di tutti i report legati alle retribuzioni del personale Per migrare a un nuovo sistema stipendiale è necessario avviare una fase transitoria per permettere la creazione di tutte quelle condizioni che possano garantire sia il passaggio, senza registrare alcuna interruzione del servizio, che l'elaborazione corretta dei nuovi cedolini.	2.1.1. Stipendiale – soluzione transitoria della durata di 12 mesi legata al vecchio sistema per la preparazione alla migrazione al nuovo sistema	Direzione Amministrazione Finanza e Controllo Direzione Risorse Umane	Implementazione di un sistema per la fase transitoria che assicuri il pagamento, l'elaborazione dei cedolini e il rispetto degli adempimenti post paga	50%	50%	SI	Relazione DAFC
			2.1.2. Stipendiale – Proposta di implementazione della procedura per il ribaltamento mensile degli stipendi in contabilità	Direzione Amministrazione Finanza e Controllo	Presentazione di una bozza di proposta e relazione	50%	50%	SI	Relazione DAFC
			2.1.3. Stipendiale - soluzione fase avanzata	Direzione Amministrazione Finanza e Controllo Direzione Risorse Umane					
		2.1.4/8 Sistemazione delle attività contabili-amministrative dell'Istituto Questo obiettivo ha il fine di temperare alla normativa in materia di gestione contabile ed è declinato nell'ottica di adeguamento dei sistemi contabili dell'Istituto alle necessità di digitalizzazione, trasparenza e uniformità delle procedure	2.1.4. Implementazione della conservazione sostitutiva con il PARER	Direzione Amministrazione Finanza e Controllo	Preparazione di procedure digitalizzate pronte per la conservazione	50%	50%	SI	Relazione DAFC
			2.1.5. Implementazione del Workflow autorizzativo degli acquisti sotto 40.000 a tutte le strutture INFN	Servizio Gare e Contratti Direzione Sistemi Informativi*	Implementazione rispetto al numero delle strutture	90%	90%	SI	Relazione DAFC e Relazione DSI
			2.1.6. Implementazione della piattaforma NovaPA per lo svolgimento delle procedure di acquisto informatizzate	Servizio Gare e Contratti Direzione Sistemi Informativi	Implementazione e utilizzo da parte delle Strutture della piattaforma	100%	100%	SI	Relazione DAFC e Relazione DSI
			2.1.7. Formazione RUP	Servizio RUP e Acquisti Centralizzati	% RUP gare > 50K€ formati	100%	100%	SI	Relazione DAFC
			2.1.8. Implementazione delle comunicazioni tramite domiciliazioni digitali	Direttori delle Strutture	Rapporto tra il numero di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domiciliazioni digitali e il numero totale di comunicazioni inviate a imprese e PPAA che accettano comunicazioni e domiciliazioni digitali	100%	1	SI	

<p><b>2.1.9 Sviluppo di un software per la valutazione del rischio e la gestione della sicurezza</b> La necessità di ottemperare in maniera rigorosa agli adempimenti previsti in materia di sicurezza è diventata sempre più complessa, sia per la peculiarità dell'attività dell'INFN, sia per l'articolazione dell'Ente in molteplici Strutture. Fino ad oggi, le varie Strutture, in maniera indipendente ed autonoma, si sono organizzate per far fronte alle esigenze normative. Tuttavia proprio per migliorare, coordinare e ottimizzare le azioni in tal campo, la funzione Sicurezza, Salute e Ambiente (SSA) ha ritenuto opportuno acquisire un unico sistema software integrato, conforme alle norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, al fine di informatizzare il documento di valutazione dei rischi di tutte le Strutture e di gestire le procedure necessarie ad assicurare il rispetto dei requisiti di legge e, allo stesso tempo, interfacciarsi ai programmi gestionali di carattere nazionale già implementati nella rete INFN. L'acquisizione del software, oltre a facilitare l'applicazione dei numerosi requisiti normativi, permette di omogeneizzare le procedure applicative in materia di salute e sicurezza nell'Ente e di monitorare il buon livello di gestione della sicurezza in tutto l'Istituto.</p>	<p>2.1.9 Sviluppo di un software per la valutazione del rischio e la gestione della sicurezza. La necessità di ottemperare in maniera rigorosa agli adempimenti previsti in materia di sicurezza è diventata sempre più complessa, sia per la peculiarità dell'attività dell'INFN, sia per l'articolazione dell'Ente in molteplici Strutture. Fino ad oggi, le varie Strutture, in maniera indipendente ed autonoma, si sono organizzate per far fronte alle esigenze normative. Tuttavia proprio per migliorare, coordinare e ottimizzare le azioni in tal campo, la funzione Sicurezza, Salute e Ambiente (SSA) ha ritenuto opportuno acquisire un unico sistema software integrato, conforme alle norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, al fine di informatizzare il documento di valutazione dei rischi di tutte le Strutture e di gestire le procedure necessarie ad assicurare il rispetto dei requisiti di legge e, allo stesso tempo, interfacciarsi ai programmi gestionali di carattere nazionale già implementati nella rete INFN. L'acquisizione del software, oltre a facilitare l'applicazione dei numerosi requisiti normativi, permette di omogeneizzare le procedure applicative in materia di salute e sicurezza nell'Ente e di monitorare il buon livello di gestione della sicurezza in tutto l'Istituto.</p>	<p>Sicurezza, Salute e Ambiente Direzione Sistemi Informativi</p>	<p>Avvio e conclusione della fase sperimentale con l'obiettivo di mettere a disposizione delle Strutture il software entro fine anno</p>	100%	100%	SI	<p>Relazione SPSSA e Relazione DSI</p>
	<p>Implementazione delle ulteriori funzioni inerenti la gestione della sicurezza</p>		20%	20%	SI	<p>Relazione SPSSA e Relazione DSI</p>	
<p><b>2.1.10 Sviluppo di un nuovo sito web</b> Lo sviluppo di un adeguato sito web della funzione Sicurezza, Salute e Ambiente, permetterà a tutte le Strutture di avere a disposizione uno strumento dove consultare facilmente la normativa di riferimento e dove trovare documenti, modulistica, materiali, informativo, ecc. essenziali per poter gestire le problematiche inerenti la prevenzione e protezione, la radioprotezione e la gestione delle problematiche ambientali. Nel sito saranno pubblicati anche i lavori della Commissione Nazionale Permanente per l'Igiene la Sicurezza e l'Ambiente (CNPISA).</p>	<p>2.1.10 Sviluppo di un nuovo sito web</p>	<p>Sicurezza, Salute e Ambiente Ufficio Comunicazione Direzione Sistemi Informativi</p>	<p>Progettazione del sito</p>	100%	100%	SI	<p>Relazione SPSSA e Relazione DSI</p>
			<p>Implementazione, testing e go live del sito</p>				
<p><b>2.1.11 Digitalizzazione processo documentale missioni</b></p>	<p>2.1.11 Documenti allegati in digitale</p>	<p>Direzione Sistemi Informativi</p>	<p>Percentuale numero di documenti digitalizzati</p>	30%	0%	VERIFICA DI RIPROGRAMMAZIONE	<p>Relazione DSI</p>
<p><b>2.1.12 Collaborazione personale amministrativo Strutture</b></p>	<p>2.1.12 Creazione gruppi di supporto per assistenza primo livello e test applicativi</p>	<p>Direzione Sistemi Informativi</p>	<p>Numero di persone coinvolte</p>	10	>10	SI	<p>Relazione DSI</p>
<p><b>2.1.13 Integrazione procedura RDA con libro firma</b></p>	<p>2.1.13 Documentazione firmata digitalmente</p>	<p>Direzione Sistemi Informativi</p>	<p>Percentuale di integrazione</p>	100%	100%	SI	<p>Relazione DSI</p>
<p><b>2.1.14 Produzione di un documento di analisi per lo sviluppo completo dell'applicativo godiva</b> Attualmente l'applicativo Godiva gestisce soltanto una parte dei dati relativi alla gestione del personale. Avere la possibilità di contenere in un unico DB tutti i dati del personale, garantirebbe una maggiore tutela del dato e una maggiore condivisione delle informazioni</p>	<p>2.1.14 Produzione del documento di analisi</p>	<p>Direzione Risorse Umane</p>	<p>Approvazione del documento di analisi da parte della GE/DG</p>	100%	75%	NON RIPROGRAMMATO	<p>Relazione DRU</p>

2.2. Promozione della legalità e dell'etica pubblica	2.2 Assicurare il livello di trasparenza imposto dalla normativa vigente 2.3 Definizione, programmazione e attuazione di una strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo	2.2.1. Attuazione delle misure sulla Trasparenza indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2021-2023 -Sezione Trasparenza -	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	Percentuale di Realizzazione delle attività e programmi previste dal PTPCT 2021-2023 - Sezione Trasparenza -	80%	80%	SI	Email del RPCT
	2.3. Riduzione del rischio di fenomeni corruttivi	Nel paragrafo 10. "L'Anticorruzione e la Trasparenza" viene spiegata la strategia dell'Istituto nella sua attività di prevenzione della corruzione e di attuazione della Trasparenza, nel rispetto della normativa in materia. Gli obiettivi specifici riportati costituiscono il necessario collegamento tra il Piano della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) così come richiesto dalle delibere ANAC di aggiornamento al Piano Nazionale Anticorruzione. Nel PTPCT 2021-2023: •la prima parte è dedicata ad illustrare la progettazione e lo sviluppo del sistema di gestione del rischio di corruzione all'interno dell'Istituto; •la seconda parte illustra le attività di prevenzione della corruzione realizzate nel corso dell'anno 2020 descrivendo la realizzazione delle misure programmate ai fini della prevenzione del rischio corruttivo e i monitoraggi effettuati; contiene altresì la pianificazione triennale delle attività di intervento previste; •la terza parte contiene la sezione dedicata alla "Trasparenza" nella quale sono descritte le attività svolte per il monitoraggio dell'attuazione dei contenuti della Sezione Trasparenza che erano state programmate per l'anno 2020 e la programmazione per l'anno 2021.		2.2.2. Miglioramento della Trasparenza	Redazione di un Disciplinare sul diritto di accesso semplice e generalizzato	100%	100%	
2.3.1. Attuazione delle misure generali e specifiche indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2021-2023				numero di istanze ricevute nell'anno per accesso civico o accesso generalizzato evase entro i termini di legge rispetto al numero di istanze ricevute nell'anno per accesso civico o accesso generalizzato	100%	100%	SI	
2.3.2 Monitoraggi sull'attuazione delle misure generali e specifiche programmate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2021-2023				Indice sintetico di trasparenza sulla base delle attestazioni rilasciate dall'OIV	90%	99%	SI	
2.3.3. Attuazione delle attività previste per l'aggiornamento e il miglioramento del sistema di gestione del rischio secondo le indicazioni e i suggerimenti dell'ANAC				Trasmissione alle rispettive U.O. interessate delle relative circolari contenute le indicazioni per l'applicazione delle Misure generali e specifiche previste dal PTPCT 2021-2023	100%	100%	SI	
2.3.4 Programmazione anticorruzione				Comunicazioni periodiche per la richiesta di dati, documenti e informazioni relativi all'applicazione delle misure	100%	100%	SI	
				Percentuale di realizzazione delle attività previste dal PTPCT 2021-2023	70%	70%	SI	
	Redazione proposta di aggiornamento del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024"	100%		100%	SI			

**Obiettivo 2.1.1. *Stipendiale – soluzione transitoria della durata di 12 mesi legata al vecchio sistema per la preparazione della migrazione al nuovo sistema.***

**Indicatore: *Implementazione di un sistema per la fase transitoria che assicuri il pagamento, l'elaborazione dei cedolini e il rispetto degli adempimenti post paga.***

**Target = 50%                      Risultato 2021= 50%**

**Azione: *L'obiettivo pur essendo stato raggiunto non sarà riproposto nel piano performance 2022 in quanto l'Istituto ha cambiato strategia in merito al nuovo sistema stipendiale.***

Precedentemente si pensava ad una situazione transitoria, mentre adesso abbiamo deciso di passare direttamente al nuovo sistema HR a partire dal mese di gennaio 2023.

La società individuata dopo una attenta analisi di mercato è stata la società Zucchetti.

Nell'anno 2022 dobbiamo garantire una adeguata configurazione del nuovo sistema, sulla base dei nostri contratti integrativi e sulla base delle nostre specificità, e permettere una efficace migrazione dei dati del personale.

Il nuovo sistema permetterà sia la giusta gestione delle carriere di tutto il nostro personale che l'erogazione dei cedolini e il rispetto degli adempimenti post paga mensili e annuali.

**Obiettivo 2.1.11. *Digitalizzazione processo documentale Missioni e documenti allegati in digitale.***

**Indicatore: *% di documenti allegati in digitale.***

**Target = 30%                      Risultato 2021= 0%**

**Analisi scostamento:**

Per quanto riguarda questo obiettivo, si è provveduto alla analisi e alla predisposizione di una estensione dell'applicativo di gestione del rimborso delle missioni in fase di test per la verifica delle funzionalità. La mancanza di una risposta definitiva dei Ministeri competenti e dei Revisori dei conti non ha permesso allo stato attuale la fase implementativa finale. La motivazione di questa dematerializzazione delle ricevute e degli scontrini risiede soprattutto nella possibilità di agevolare la gestione dal punto di vista dell'utente e anche delle segreterie che si occupano dei rimborsi delle missioni. Se non si ottiene un parere circa l'uso legale dei documenti giustificativi dematerializzati, l'applicativo non costituisce una semplificazione ma si configura come un appesantimento per tutti gli attori, che dovrebbero comunque gestire le ricevute sia in originale che dematerializzate.

**Azione: *l'obiettivo sarà diversamente riprogrammato ma non in performance organizzativa, in quanto strettamente dipendente da valutazioni di altre Amministrazioni competenti in materia. Si ritiene che, per la sua importanza nell'ambito dell'organizzazione dell'Amministrazione Centrale, possa essere, comunque, proposto come obiettivo personale del Direttore Generale.***

**Obiettivo 2.1.14. *Produzione di un documento di analisi per lo sviluppo completo dell'applicativo godiva***

**Indicatore: *Approvazione del documento di analisi da parte della GE/DG.***

**Target = 100%;                      Risultato 2021= 75%**

**Analisi scostamento:**

Il Direttore della Direzione Risorse Umane, a seguito di condivisione del documento con la Direzione dei Sistemi Informativi, ha presentato al Direttore Generale, in data 5 luglio 2021, il documento di analisi elaborato. Il documento è stato inviato dal Direttore Generale alla Giunta Esecutiva, e la Direzione non ha dato seguito alla tematica.

### 5.3. Macro-area Risorse Umane

Nel Report 5.3, suddiviso in 3 parti, sono riportati gli Obiettivi Specifici per ciascuna area strategica, con la relativa descrizione e l'articolazione in Obiettivi Operativi. Per ciascun Obiettivo Operativo sono riportati gli indicatori, i target 2021 ed i risultati conseguiti. Sono inoltre indicate le fonti dati utilizzate per effettuare la misurazione del risultato conseguito.

Tutti gli Obiettivi Operativi non conseguiti pienamente sono analizzati in dettaglio nelle sezioni seguenti.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE - AREA 3									
AREA STRATEGICA	OBIETTIVO SPECIFICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PROMOTORE OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET 2021	RISULTATO ANNO 2021	RAGGIUNGIMENTO TARGET 2021	FORTE DATI
GESTIONE RISORSE UMANE	3.1 (ex 1.6.PdP2020) <b>Benessere organizzativo</b>	<p><b>3.1.1 (ex 1.6.1. PdP2020) Benessere organizzativo</b>                      In questo obiettivo strategico abbiamo inserito gli indicatori proposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.                      I target riportati sono solo una stima approssimativa del valore atteso dal momento che non è ancora stata effettuata una rilevazione.                      A questi si va ad aggiungere l'indagine sul benessere organizzativo per le motivazioni di seguito riportate.</p>	3.1.1 (ex 1.6.1. PdP2020) Miglioramento del welfare	Direzione Risorse Umane Consiglio Direttivo	Numero di dipendenti con figli in età pre- scolare che ha ottenuto contributi per asilo nido rispetto al numero di dipendenti in servizio con figli in età pre-scolare che ne fa richiesta	100%	100%	SI	RELAZIONE DRU DATABASE CONSULTABILE NEL SERVIZIO COMPETENTE
					Numero di dipendenti serviti da polizza sanitaria rispetto al numero totale di dipendenti	100%	100%	SI	RELAZIONE DRU DATABASE CONSULTABILE NEL SERVIZIO COMPETENTE
					Numero di dipendenti serviti da almeno un altro strumento di welfare aziendale rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio	25%	27%	SI	RELAZIONE DRU DATABASE CONSULTABILE NEL SERVIZIO COMPETENTE
		<p><b>3.1.2 (ex 1.6.2. PdP2020) Indagine sul benessere organizzativo e sullo stress lavoro correlato</b>                      Quando parliamo di "benessere organizzativo", intendiamo la capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere psicofisico di tutte le sue componenti ed alimentando costruttivamente la corretta convivenza sociale di chi vi lavora.                      Un'indagine sul benessere può farci intercettare tempestivamente gli eventuali indicatori di criticità prevenendo condizioni che possono portare a casi di stress lavorativo con danni per le persone e conseguentemente per l'organizzazione. Allo stesso tempo può aiutarci a capire quali sono i punti di forza dell'INFN con l'obiettivo di potenziare il contributo che ciascuno può dare nel raggiungere gli obiettivi condivisi.                      In analogia con quanto fatto in passato, dopo la prima indagine sul BO, l'Ente intende misurare ed analizzare i risultati dell'indagine al fine di porre in essere le azioni che saranno necessarie a rimuovere le cause e gli ostacoli alla realizzazione di un sempre maggiore livello di benessere del personale.</p>	3.1.2 (ex 1.6.2. PdP2020) Indagine sul benessere organizzativo e sullo stress lavoro correlato	Direzione Risorse Umane Servizio Salute e Ambiente CUG	Somministrazione questionario alle Strutture	100%	100%	SI	RELAZIONI DEL DIRETTORE DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE, DEL CUG E DEL SERVIZIO PROFESSIONALE SICUREZZA SALUTE E AMBIENTE.
	Percentuale di partecipazione all'indagine	40%	dato medio 54% e in tutte le strutture > 40%	SI	RELAZIONI DEL DIRETTORE DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE, DEL CUG E DEL SERVIZIO PROFESSIONALE SICUREZZA SALUTE E AMBIENTE.				

	<p><b>3.1.3 (ex 1.6.3. PdP2020) Incidenza delle risorse in lavoro flessibile</b> L'INFN intende promuovere iniziative di welfare con l'obiettivo di migliorare il contesto professionale e l'ambiente nel quale le lavoratrici e i lavoratori operano per integrare e conciliare al meglio le esigenze professionali con quelle private. L'avanzato sviluppo delle tecnologie informatiche e telematiche consente maggiore flessibilità nel lavoro, favorendo sia l'efficienza e la produttività che le esigenze sociali quali la tutela dell'ambiente, il miglioramento della qualità delle condizioni di vita, la miglior gestione dei tempi di vita e di lavoro. Nel nostro Istituto è già in attuazione il Telelavoro dal 2018 ed in la sperimentazione del Lavoro Agile dal 2019 limitatamente ad un massimo del 10 per cento per Struttura per il personale dei livelli IV-VIII. La pandemia ha accelerato l'attuazione del Lavoro Agile. L'INFN, riconoscendo le potenzialità fornite dallo strumento del Lavoro Agile, ha approvato un nuovo Dicsiplinare in materia e si è preparato ad una completa attuazione di questa modalità lavorativa.</p>	<p>3.1.3 (ex 1.6.3. PdP2020) Incidenza delle risorse in lavoro flessibile</p>	<p>Consiglio Direttivo</p>	<p>Percentuale di dipendenti in lavoro agile/telelavoro rispetto al numero totale dei dipendenti con attività attuabile remotamente</p>	<p>&gt;= 60%</p>	<p>&gt;60%</p>	<p>SI</p>	<p>RELAZIONE DEL DIRETTORE DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE</p>
<p><b>3.2 Parità e Pari Opportunità (ex 1.6.PdP2020)</b></p>	<p><b>3.2.1 (ex 1.6.4. PdP2020) Promozione della parità e pari opportunità Pubblicazione su web del bilancio di genere e generazionale.</b> Sia da direttiva 2/2019 di FP (Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche) che da Comunità Europea, è richiesto un bilancio di genere e generazionale per valutare anno per anno lo stato di salute dell'Ente e valutare criticità e progressi. Bisogna realizzare un insieme di procedure che dalle banche dati permetta di monitorare in tempo reale la situazione del personale dal punto di vista del genere e generazionale e rendere pubbliche tali informazioni.</p>	<p>3.2.1 (ex 1.6.4. PdP2020) Pubblicare annualmente su web il bilancio di genere e generazionale del personale</p>	<p>GdL bilancio di genere e generazionale Divisione Sistema Informativo</p>	<p>Approvazione Piano attuativo</p>	<p>SI/NO</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>RELAZIONE CUG</p>
	<p><b>3.2.2 (ex 1.6.5. PdP2020) Parità e pari opportunità nel reclutamento, nella promozione e negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli.</b> La normativa nazionale (Art. 3 della Costituzione e D.Lgs 11 aprile 2006, n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", in particolare artt. 29, 31, 40, 48), europea e internazionale vieta la discriminazione sul lavoro e nelle procedure di reclutamento e promozione, in particolare le PA devono osservare il principio di pari opportunità nelle procedure di reclutamento (art. 35, comma 3, lett. c), del d.lgs. n. 165 del 2001) per il personale a tempo determinato e indeterminato. Inoltre la normativa relativa alla pubblica amministrazione impone di promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, e di favorire il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario fra generi non inferiore a due terzi Nel reclutamento e nelle progressioni di carriera la probabilità di successo deve essere indipendente dal sesso dei candidati. Pertanto è fondamentale evitare procedure di concorso apparentemente neutre ma che nella pratica producano effetti discriminatori sul sesso dei candidati. Per le nomine, si precisa che la Guida all'uguaglianza di genere in</p>	<p>3.2.2 (ex 1.6.5. PdP2020) Evitare procedure di concorso apparentemente neutre ma che nella pratica producano effetti discriminatori sul sesso dei candidati</p>	<p>Commissioni di Concorso CUG</p>	<p>Scostamento da 1 del rapporto tra il success rate delle donne e quello degli uomini a favore del sesso sovrarappresentato, considerando tutte le procedure concorsuali dell'anno e tutte le procedure di avanzamento di carriera (sia interne che aperte) dell'anno, separatamente per i vari profili</p>	<p>30%</p>	<p>4%</p>	<p>SI</p>	<p>RELAZIONE CUG</p>

	<p>Horizon2020 propone per gli attori coinvolti nel programma, indicazioni atte a garantire l'equilibrio di genere nel processo decisionale; al tal proposito la Commissione sull'uguaglianza di genere si è posta l'obiettivo di raggiungere il 40% del sesso sottorappresentato nei panel e nei gruppi (50% per i gruppi consultivi) H2020 Programme Guidance on Gender Equality in Horizon 2020, EC, 2016, <a href="https://eige.europa.eu/sites/default/files/h2020-hi-guide-gender_en.pdf">https://eige.europa.eu/sites/default/files/h2020-hi-guide-gender_en.pdf</a> pag.3 e documenti a <a href="https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm">https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm</a>. Per questo l'Ente deve tendere a realizzare l'osservanza delle disposizioni in materia di equilibrio di genere anche negli organismi di nomina (comitati, commissioni, commissioni di concorso nazionale) e negli organismi decisionali. Tale iniziative sono in linea con le determinazioni della Commissione Europea la quale, nel documento "Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo .....", del 5 marzo 2020, esorta gli Stati membri a migliorare l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione, a definire ed attuare strategie volte ad aumentare la presenza delle donne nelle posizioni dirigenziali in politica e nei processi di elaborazione delle politiche e ad adottare misure volte a migliorare l'equilibrio di genere a tutti i livelli della loro dirigenza e nelle posizioni di vertice.</p>	<p>3.2.2 bis Assicurare che le posizioni aperte in organismi scientifici di nomina presidenziale (commissioni di concorso, comitati, gruppi di lavoro) non siano ricoperte da persone di sesso maschile in misura maggiore del 70%.</p>	<p>Consiglio Direttivo Giunta Esecutiva</p>	<p>Percentuale minima di donne in organismi scientifici di nomina presidenziale</p>	<p>25%</p>	<p>39%</p>	<p>SI</p>	<p>DATABASE CONSULTABILE</p>
<p><b>3.3 (ex 1.7. PdP2020)</b> <b>Gestione delle risorse umane</b></p>	<p><b>3.3.1 (ex 1.7.1. PdP2020)</b> Indicatore proposto per il monitoraggio dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Il target riportato è solo una stima approssimativa del valore atteso dal momento che non è ancora stata effettuata una rilevazione</p>	<p>3.3.1. Gestione delle risorse umane</p>	<p>Consiglio Direttivo</p>	<p>Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio</p>	<p>4%</p>	<p>4%</p>	<p>SI</p>	<p>DATABASE UFFICIO COMPETENTE</p>
	<p><b>3.3.2 (ex 1.7.2 PdP2020) Gestione delle risorse umane - Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale</b> Si evidenzia che da circa vent'anni l'Istituto ha istituito al suo interno una commissione formazione (CNF) che si occupa di attività di promozione e formazione del personale. Questa buona prassi ci permette di ottenere il risultato che il 43% del personale svolge almeno un'attività formativa nel corso dell'anno. La Commissione ha elaborato, a seguito di un lavoro di condivisione svolto in più anni, le Linee Guida della Formazione per il personale con una duplice valenza: da una parte si tratta di un documento di orientamento per coloro che quotidianamente intervengono nella costruzione del piano formativo annuale; dall'altra costituisce materiale di indirizzo più generale per tutti i destinatari finali interessati. Le Linee Guida si inseriscono in un processo più complesso che porta la CNF a definire annualmente le principali tematiche sulle quali verteranno le iniziative di formazione del personale recependo anche le proposte avanzate dalle singole strutture periferiche.</p>	<p>3.3.2 (ex 1.7.2. PdP2020) Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale</p>		<p>Percentuale di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio</p>	<p>43%</p>	<p>57%</p>	<p>SI</p>	<p>DATABASE UFFICIO COMPETENTE</p>

	<p><b>3.3.3 (ex 1.7.3 PdP2020) Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale del quale un indicatore è Numero dei corsi locali nelle Strutture valutati con la modalità sperimentale rispetto al totale dei corsi locali programmati nelle Strutture</b></p> <p>Il termine "valutare" può assumere una pluralità di significati a seconda degli obiettivi che ci si pone. Insieme alla scheda di gradimento, compilata alla fine del corso di formazione, la valutazione di impatto consente di avere una valutazione a 360 gradi, necessaria per avere una formazione di qualità. Attraverso la scheda di gradimento, infatti, si misura la sensazione del partecipante alla fine dell'intervento formativo, mentre con la valutazione d'impatto si va a misurare, a distanza di tempo, il grado di applicazione delle nozioni apprese e delle competenze acquisite. Al fine di favorire una valutazione integrata della formazione all'interno dell'Istituto, è stato istituito un gruppo di lavoro di cinque componenti, che verificano se l'iniziativa formativa abbia raggiunto gli obiettivi fissati e in che modo gli uffici dedicati all'attività formativa dell'INFN possano assumere decisioni al riguardo.</p>	<p>3.3.3 (ex 1.7.3 PdP2020) Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale</p>	<p>Direzione Risorse Umane</p>	<p>Percentuale del numero dei corsi locali valutati con la modalità sperimentale rispetto al totale dei corsi locali che hanno le caratteristiche per essere valutati con tale modalità</p>	<p>10%</p>	<p>19%</p>	<p>SI</p>	<p>RELAZIONE DRU DATABASE CONSULTABILE NEL SERVIZIO COMPETENTE</p>
<p><b>3.4 Attuazione della valutazione del personale</b></p>	<p><b>3.4.1. Adozione nell'Istituto di strumenti informatici e gestionali per supportare l'implementazione del ciclo della Performance.</b></p> <p>L'INFN ha incluso nella revisione del 2021 del Sistema di Misura e Valutazione della Performance la valutazione di tutti i dipendenti tecnici ed amministrativi, unitamente alla valutazione del personale in posizione di responsabilità secondo gli organigrammi dell'Istituto. Il personale interessato supera abbondantemente le 1000 unità. Questi numeri rendono necessaria l'adozione di opportuni supporti informatici per gestire il flusso delle valutazioni.</p>	<p>3.4.1 selezione ed adozione degli strumenti di gestione del ciclo della performance</p>	<p>Divisione Sistema Informativo GdL Performance Struttura Tecnica Permanente</p>	<p>Valutazione ed acquisizione degli strumenti</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	<p>SI</p>	<p>Si è conclusa la procedura di acquisto dell'applicativo "strategic pa"</p>
			<p>Responsabili o coordinatori delle articolazioni dell'INFN</p>	<p>Configurazione del sistema e migrazione degli obiettivi</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
			<p>Responsabili o coordinatori delle articolazioni dell'INFN</p>	<p>Utilizzo diffuso dello strumento</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
	<p><b>3.4.2. Informazione e della formazione del personale coinvolto nel ciclo della Performance.</b></p>	<p>3.4.2 preparazione della valutazione individuale</p>	<p>Direzione Risorse Umane Commissione Nazionale Formazione GdL - Performance</p>	<p>Frazione di dipendenti in posizione di responsabilità o coordinamento che hanno seguito corsi di formazione in materia di Performance</p>	<p>80%</p>	<p>74%</p>	<p>RIPROGRAMMA TO</p>	<p>RELAZIONE DRU DATABASE CONSULTABILE NEL SERVIZIO COMPETENTE</p>
			<p>Frazione di dipendenti dei livelli IV-VIII che hanno seguito corsi informativi in materia di Performance</p>	<p>70%</p>	<p>57%</p>	<p>VERIFICA DI RIPROGRAMMA ZIONE</p>	<p>RELAZIONE DRU DATABASE CONSULTABILE NEL SERVIZIO COMPETENTE</p>	
	<p><b>3.4.3. Completamento del ciclo di assegnazione degli obiettivi individuali</b></p>	<p>3.4.3 preparazione della valutazione individuale</p>	<p>Responsabili o coordinatori delle articolazioni dell'INFN</p>	<p>Frazione di dipendenti dei livelli IV-VIII che hanno concordato con i propri responsabili gli obiettivi individuali previsti</p>	<p>50%</p>	<p>98%</p>	<p>SI</p>	<p>RELAZIONE DRU DATABASE CONSULTABILE NEL SERVIZIO COMPETENTE</p>
	<p><b>3.4.4. Completamento del ciclo di valutazione individuale</b></p>	<p>3.4.4 completamento della valutazione individuale</p>						

### **Obiettivo 3.4.2: Preparazione della valutazione individuale**

**Indicatore: Frazione di dipendenti in posizione di responsabilità o coordinamento che hanno seguito corsi di formazione in materia di Performance.**

**Target = 80%; Risultato 2021= 74%**

**Analisi scostamento:** il Direttore della Direzione Risorse Umane sulla base dei dati presenti nel database e forniti dall'Ufficio Formazione e Benessere organizzativo e dal Servizio Rapporto di lavoro e benefici assistenziali, entrambi competenti per materia, ha comunicato che la frazione di dipendenti che come da indicatore hanno seguito i corsi si attesta al 74%, risultando così di poco inferiore al target di riferimento e giustificato dalla previsione di un ulteriore corso di formazione che però è stato successivamente rinviato.

**Indicatore: Frazione di dipendenti dei livelli IV-VIII che hanno seguito corsi informativi in materia di Performance.**

**Target = 70%; Risultato 2021= 57%**

**Analisi scostamento:** il valore è pari al 57% sulla base dei dati presenti nel database e forniti dall'Ufficio Formazione e Benessere organizzativo. I dati si riferiscono alla partecipazione online all'evento formativo. La partecipazione online è stata limitata dal fatto che non tutti i dipendenti avevano richiesto per tempo le credenziali Microsoft Teams fornite dall'Istituto. Il corso è stato completamente registrato ed è fruibile in modalità offline, ma la fruizione in questa modalità non è tracciata.

## **5.4. Performance organizzativa complessa**

L'OIV, in linea con le linee guida dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del DPF, n. 3 del 2018 e conformemente a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e di Valutazione della performance dell'Ente, vigente nel corso del 2021, sulla base dei dati rilevati dall'Ente, con riferimento agli obiettivi, agli indicatori e ai target collegati agli ambiti di valutazione della performance organizzativa dell'INFN:

Organizzazione (Report 5.1 della Relazione sulla performance 2021)

Funzionamento (tabella 5.2 della relazione sulla performance 2021)

e Gestione delle Risorse Umane

ha proceduto ad effettuare la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale, seppur in assenza di specifiche indicazioni metodologiche contenute nel SMVP.

A tal fine, l'Organismo sulla base delle risultanze tecniche svolte, in considerazione della mancanza di un target predefinito per la Performance Organizzativa contenuto nel SMVP per l'anno di riferimento, conferma la performance misurata attestata al 95% degli obiettivi operativi previsti dal Piano della Performance 2021-2023 pienamente realizzati.

L'OIV ha analizzato, inoltre, la funzionalità degli obiettivi operativi a generare performance organizzativa e ha altresì verificato che i criteri alla base delle decisioni di riprogrammare alcuni obiettivi operativi (in termini di coerenza rispetto a quanto previsto dalla normativa) sono adeguati e significativi.

L'OIV, per tutto quanto sopra e anche alla luce del contesto interno (avvicinamento del Direttore Generale) ed esterno, e quindi anche dell'emergenza sanitaria e delle misure eccezionali intraprese dal Governo nel corso del 2021 per contrastare la diffusione della pandemia da COVID19, e in assenza di fattori significativi rilevati e impattanti sulla stessa, ritiene la performance dell'Ente positiva confermando in termini di valutazione, quanto misurato.

## 6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Con la delibera n.15784, in data 26 febbraio 2021, il Consiglio Direttivo ha approvato l'aggiornamento del "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" dell'INFN per l'anno 2021. All'interno di questo aggiornamento, di cruciale importanza è stato l'ampliamento dei soggetti interessati dalla valutazione individuale che ci ha permesso di allinearci ulteriormente alla visione del legislatore, il quale considera la performance individuale come contributo del singolo alla performance organizzativa.

Sulla base del ruolo e della posizione organizzativa ricoperti dall'individuo all'interno dell'amministrazione, tale contributo è stato misurato con pesi diversi tenendo conto anche delle responsabilità ricoperte.

Nel nuovo SMVP dell'INFN, è stata prevista la misurazione e la valutazione della performance individuale oltre che delle figure precedentemente individuate, Direttore Generale e Dirigente Amministrativo, anche delle seguenti figure:

- Direttori dell'Amministrazione Centrale
- Responsabili delle diverse unità organizzative (Divisioni, Unità funzionali, Servizi, Reparti, Uffici) che percepiscono la relativa indennità di posizione o di responsabilità sia in Amministrazione Centrale che presso le Strutture
- tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Istituto (livello IV-VIII) senza incarichi di responsabilità.

Le dimensioni che sono andate a formare la performance individuale sono state da un lato i risultati raggiunti attraverso le attività individuali legate ad obiettivi individuali specificatamente assegnati o a progetti dell'amministrazione o dell'unità organizzativa di appartenenza, dall'altro i comportamenti individuali organizzativi e professionali attuati, intesi anche come capacità di valutare i propri collaboratori nel caso di personale con responsabilità.

La scelta dell'Istituto di ricomprendere nella valutazione del personale anche i comportamenti organizzativi è stata sostenuta dall'idea che lo sviluppo delle competenze proprie e delle risorse coordinate sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso ma anche che possa permettere evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità dimostrate dai valutati, così da poter individuare eventuali misure correttive e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

Per la valutazione individuale del personale sono state predisposte delle apposite "Schede Individuali di Valutazione" che prevedono al loro interno un bilanciamento tra la performance organizzativa (PO), gli obiettivi individuali (OI) e i comportamenti organizzativi (CO). In questa loro prima applicazione sono stati concordati un numero massimo di due obiettivi, valutati con lo stesso peso. Sulla base del ruolo ricoperto dal personale valutato, distinguendo tra titolari di

responsabilità o meno, è stato tarato il diverso peso assegnato alle tre categorie.

All'interno dell'INFN, rispetto al numero totale di dipendenti sottoposti a valutazione individuale, il 98% del personale ha almeno un obiettivo assegnato e la sottoscrizione della scheda di valutazione.

In linea con quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 e dalle linee guida in materia di performance emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'iter della performance individuale è stato suddiviso in tre momenti fondamentali:

- La fase programmazione, durante la quale attraverso un colloquio valutato-valutatore sono stati definiti e condivisi gli obiettivi individuali e i comportamenti organizzativi;
- La fase di monitoraggio intermedio, durante la quale grazie ad un colloquio di confronto è stato fatto un primo controllo degli obiettivi assegnati, condividendo modifiche o problematiche sorte durante l'attività;
- La fase di valutazione durante la quale sono stati determinati gli obiettivi individuali raggiunti e i comportamenti messi in atti dal singolo dipendente e, sempre attraverso un colloquio, sono state individuate le future azioni di sviluppo formativo e professionale.

Al termine di ogni fase, la relativa sezione delle apposite Schede di Valutazione utilizzate dall'Istituto è stata compilata, datata e firmata per accettazione sia dal valutatore che dal valutato. Questa operazione non è stata intesa come un "accordo" fra le parti ma, piuttosto, come una conoscenza reciproca dei vari elementi che sono stati sottoposti a valutazione, per un loro migliore allineamento al successo dell'organizzazione nel suo complesso.

### 6.1. La rendicontazione e gli obiettivi di performance individuale assegnati al Direttore Generale

I compiti del Direttore Generale dell'Istituto sono definiti dall'art. 29 dello Statuto dell'INFN.

Il Direttore Generale opera nel rispetto delle direttive stabilite dalla Giunta Esecutiva (GE) curando tutti gli aspetti amministrativi e di coordinamento gestionale. Tra i suoi compiti rientra anche l'incarico di Direttore dell'Amministrazione Centrale.

Conseguentemente alla nomina del nuovo Presidente avvenuta nel 2019, si è assistito anche all'avvicendamento del Direttore Generale, individuato con deliberazione della Giunta Esecutiva n. 12490 del 24 luglio 2020 nella persona del dott. Nando Minnella. Il Direttore Generale ha assunto le sue funzioni il 1° settembre 2020 in un momento socialmente molto complesso a causa della emergenza pandemica internazionale in corso.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono stati assegnati dalla Giunta Esecutiva, con disposizione n. 23453 del 19 luglio 2021 e i risultati ad essi attinenti sono oggetto di disamina da parte dell'OIV che deve presentare all'organo di indirizzo politico la proposta di valutazione dell'attività del Direttore Generale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale sono attinenti alla macro-area "Organizzazione" e all'esito dell'esame dell'impianto complessivo della performance organizzativa essi costituiscono una parte fondamentale della stessa.

L'obiettivo principe del Direttore Generale, come da assegnazione dell'organo politico dell'Istituto, è stato la riorganizzazione della Amministrazione Centrale in funzione di una

razionalizzazione delle risorse umane e del miglioramento del funzionamento dei singoli uffici.

Di seguito si riportano gli obiettivi assegnati al DG e la relazione di quest'ultimo. Le evidenze rappresentate sono state indicate già nella reportistica 2021 relativa alla Macro-area Organizzazione.

Dal momento dell'insediamento il dott. Minnella, in qualità di Direttore Generale dell'INFN, ha avviato, anche su richiesta della Giunta esecutiva, un'analisi dei principali processi operativi dell'Amministrazione Centrale (AC), evidenziando alcune problematiche che lo hanno indotto ad ipotizzare, progettare e successivamente attuare un nuovo modello organizzativo dell'AC, volto a rendere più efficiente tale complessa e articolata struttura.

Il nuovo modello organizzativo, ridisegnato ed implementato nella misura maggiore del target previsto, che ha trovato piena applicazione dal 1° agosto 2021, si è reso necessario avendo riscontrato (relazione 2020) l'esistenza di processi non lineari e non ben disegnati, che costituivano una criticità importante e che imponevano una pronta soluzione. La conoscenza sempre più approfondita dell'organizzazione dell'Istituto e l'esperienza maturata nella gestione delle risorse, finanziarie ed umane, hanno quindi permesso di emanare, in un periodo relativamente contenuto, un Disciplinare Organizzativo che ha riguardato un sistema organizzativo più coerente e lineare.

A seguito di questo obiettivo sicuramente "centrale" nell'ambito delle attività predisposte durante l'anno 2021, si sono delineati altri importanti risultati.

Con riferimento alla definizione di un piano di Qualità per le attività dell'Amministrazione Centrale, è stato dapprima necessario individuare una società per la gestione della survey. Il progetto poi è stato presentato ai Direttori delle Strutture, ai Direttori dell'Amministrazione Centrale e al CVI. Il processo di rilevazione della Customer Satisfaction dei Servizi di AC è risultato alquanto complesso, in quanto le Direzioni ed i Servizi coinvolti si sono dimostrati disomogenei e la mappatura dei processi e l'individuazione dei procedimenti amministrativi ha richiesto, proprio per questo, più tempo di quanto previsto nel Piano della Performance 2021-2023.

In data 23 novembre 2021 è stata, comunque, inviata dal Direttore Generale a tutte le Direzioni e Servizi, la nota di avvio del progetto di Customer Satisfaction, in accordo a quanto richiesto dal CVI. Nella nota si richiedeva ai Direttori di individuare, ognuno per la propria struttura, dei processi amministrativi che sarebbero stati oggetto di valutazione da parte dei soggetti valutatori.

L'individuazione dei prodotti da sottoporre alla survey è stata completata e trasmessa alla società che supporterà l'Istituto in questo progetto, mediante l'analisi dei dati forniti dai Direttori di AC e che si occuperà di predisporre il questionario e somministrarlo ai valutatori.

L'attività preliminare alla realizzazione dell'indagine sul grado di soddisfazione dei servizi di A.C. su una frazione minima del personale corrispondente alla realizzazione del 50% del programma è stata realizzata. La restante attività a conclusione del progetto verrà eseguita nell'anno 2022, essendo l'obiettivo operativo di durata biennale, sarà contenuto nella sua parte finale nel Piano di Performance 2022.

La spinta innovativa che ha determinato l'emanazione di un nuovo Disciplinare Organizzativo ha investito una pluralità di ambiti e di tematiche contribuendo all'aggiornamento di ben 6 disciplinari che hanno ricevuto innovazioni a seguito di una revisione completa e/o parziale.

Si elencano di seguito i disciplinari sottoposti a revisione e conseguentemente aggiornati.

1. Disciplinare sui benefici assistenziali (gennaio 2021)
2. Disciplinare sul lavoro agile (febbraio 2021)

3. Disciplinare per il conferimento degli assegni per la collaborazione all'attività di ricerca dell'INFN e per la partecipazione al finanziamento di assegni (febbraio 2021)
4. Disciplinare incentivi per funzioni tecniche (maggio 2021)
5. Disciplinare per il conferimento di borse di studio (luglio 2021)
6. Disciplinare Organizzativo dell'Amministrazione Centrale (luglio 2021)

Il nuovo modello organizzativo è stato ridisegnato e implementato mediante il trasferimento delle competenze relative al trattamento economico dei dipendenti dell'INFN dalla Direzione Amministrazione Finanza e Controllo alla Direzione Risorse Umane e mediante la previsione di un Ufficio Supporto Gestionale e controllo di Gestione inserito nell'articolazione della stessa Direzione Amministrazione Finanza e Controllo, guidata dalla dott.ssa Fiori.

Il nuovo modello organizzativo ha avuto inoltre formale presentazione all'intera struttura dell'INFN, con due eventi dedicati.

La nuova struttura è stata presentata e illustrata dapprima alla stessa Amministrazione Centrale in una riunione virtuale tenutasi in data 27 luglio 2021, e successivamente in data 6 settembre 2021 a tutte le strutture INFN, sempre in modalità da remoto, in attuazione delle misure urgenti emanate dal governo per il contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 che dal 2020 ha colpito l'intera popolazione mondiale.

Per quanto riguarda la Performance Organizzativa, è stato attuato il SMVP per l'anno 2021, che ha dato avvio, per la prima volta nell'ambito dell'INFN, alla performance individuale per tutti i dipendenti appartenenti ai livelli IV-VIII.

Sono state introdotte, quindi, delle novità importanti in tema di performance, che hanno determinato un considerevole progresso nella elaborazione complessiva del Sistema. Al fine di perfezionare le modalità operative si è proceduto, inoltre, all'acquisizione di un applicativo informatico dedicato proprio alla performance individuale e organizzativa.

In applicazione del Sistema, nel periodo di ottobre 2021, si è proceduto al monitoraggio degli obiettivi organizzativi contenuti nel Piano Performance 2021-2023, mediante delle schede di report in formato excel.

Il report riassuntivo contenente i risultati di *medio tempore* di tutti gli obiettivi indicati nel piano performance è stato quindi trasmesso dalla Struttura Tecnica di supporto all'OIV e approfondito in un confronto ai fini di verificare da parte dell'OIV l'opportunità di procedere ad eventuali interventi correttivi che in effetti non sono stati ritenuti necessari.

In merito all'obiettivo inerente i documenti di programmazione, è necessario sottolineare che il solo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato aggiornato, come previsto dal target. Il Piano della Performance, invece, non è stato attuato nella misura prevista dal target 2021 alla luce degli interventi normativi intervenuti nel corso dell'anno 2021. Il G.d.L. sulla performance ha proceduto ad aggiornare il Sistema recependo alcune raccomandazioni formulate dall'OIV e perfezionando le modalità di misurazione inerenti la performance individuale. Per quanto riguarda invece il Piano della Performance non si è potuto dare avvio alla sua elaborazione in virtù dei recenti interventi normativi, che hanno inciso sulla definizione dello stesso.

Il DL del 9 giugno 2021 n. 80 convertito nella L. del 6 agosto 2021 n. 113 ha introdotto per tutte le Pubbliche Amministrazioni il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), al fine di unificare in un unico documento i molteplici strumenti di programmazione, tra cui il Piano della Performance. La novella normativa ha anche previsto la successiva emanazione di un DPR contenente l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti assorbiti nel Piano introdotto e di un Piano Tipo, illustrativo del documento. Una prima bozza di Piano Tipo è stata presentata dal Ministro della Pubblica Amministrazione in data 2 dicembre 2021, mentre si resta ancora in attesa del DPR citato.

Allo stato, pertanto, non sono stati ancora definiti gli adempimenti abrogati mentre la data di presentazione del PIAO è stata posticipata al 30 aprile 2022, come stabilito dal D.L. 30 dicembre 228/2021 (cd. "decreto mille proroghe") convertito in Legge 25 febbraio 2022 n. 15. Il provvedimento normativo posticipando al 30 aprile 2022 il termine per l'adozione da parte delle Amministrazioni pubbliche del PIAO e, al 31 marzo 2022 il termine per l'adozione da parte della struttura governativa competente del piano-tipo a supporto delle Amministrazioni, ha sospeso le disposizioni sanzionatorie previste per la mancata tempestiva adozione dei piani contemplati dalla normativa previgente, assorbiti dal Piano Integrato.

Infine, si ritiene doveroso evidenziare due ulteriori attività svolte nel corso del 2021 che hanno impegnato il Direttore Generale in maniera continuativa: le visite presso le strutture territoriali dell'Istituto, nonché l'avvio del progetto di ridisegno del sistema HR e payroll, sulla base di un modello "full outsourcing", in uso ormai da tempo presso le principali organizzazioni complesse nazionali ed internazionali.

## 6.2. Rendicontazione degli obiettivi di Performance Individuale assegnati al Dirigente Amministrativo

Con disposizione n. 54 del 31 luglio 2021 il Direttore Generale pro tempore, a seguito dell'approvazione del nuovo Disciplinare organizzativo dell'Amministrazione centrale dell'INFN con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 16017 del 23 luglio 2021, ha conferito alla dott.ssa Simona Fiori l'incarico triennale di Direttore della Direzione Amministrazione Finanza e Controllo a decorrere dal 1 agosto 2021.

La Direzione in esame si articola in n. 4 Servizi e n. 8 Uffici nel settore contabile (Bilancio, fiscale, tesoreria), contrattuale (programmazione, delibere di indizione e aggiudicazione, bandi, contratti, procedure di gara, acquisti centralizzati, Responsabile Unico del Procedimento) e controllo di gestione; una struttura complessa alla quale sono assegnate più di 40 unità.

La Direzione coordina anche l'attività contabile-amministrativa decentrata, cura i rapporti con il Collegio dei Revisori dei Conti e con il Magistrato delegato al Controllo Enti della Corte dei Conti.

Già con determinazione del Direttore Generale n. 31 del 21 aprile 2021 venivano assegnati gli obiettivi operativi per il 2021 e in data 13 luglio 2021 veniva compilata la Scheda per la valutazione della Performance dei Direttori confermando i 4 obiettivi individuali, gli indicatori e i target per il 2021, come di seguito riportati.

### OBBIETTIVO N. 1

n	Obiettivi 2021	indicatore	target
1	Organizzazione della formazione e avvio operatività del nuovo SW per la gestione delle gare telematiche in tutte le sedi INFN	Entro il 2021 tutte le sedi INFN saranno messe in grado di utilizzare il nuovo Sw per la gestione delle gare telematiche	SI/NO

Nel 2021 è entrata in produzione la nuova piattaforma per la gestione delle gare telematiche NovaPA; in una prima fase (da gennaio a marzo 2021) per quattro sedi pilota (CNAF, LNGS, NA, LNS) successivamente per tutte le altre Strutture. La piattaforma ha sostituito ASP di Consip che presentava limiti tecnici specie per le gare con fornitori esteri e non consentiva la gestione di gare per lavori e procedure di concessione.

La piattaforma è obbligatoria per tutte le procedure competitive svolte sul libero mercato mentre è facoltativa per le procedure svolte in affidamento diretto ai sensi dell'art. 36 comma 2 lett. a) del D.lgs. n. 50/2006 o con procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando ai sensi dell'art. 63 del D.lgs. n. 50/2006

## schematizzando

Se il bene/servizio è in:	e il valore in k€ è:	La Piattaforma da usare è:
Consip/MEPA	5 →40	Consip/MEPA
Libero mercato	0→40	NovaPA/ASP FACOLTATIVA (se applicata la procedura ex art. 36 comma 2 lett. A o ex art. 63 del D.lgs. n. 50/2006)  RDA            OBBLIGATORIA
Libero mercato	40→∞	NovaPA/ASP OBBLIGATORIA  RDA            OBBLIGATORIA

Simona Fiori Direzione Gestione e Finanza    Dino Franciotti Divisione Affari Contrattuali 1° marzo 2021

La Piattaforma ha indubbi vantaggi: consente di gestire fasi del procedimento non gestite da CONSIP e dal MEPA (programmazione, gestione delle schede SIMOG, con relativa richiesta CIG e CUP, schede BDAP, archiviazione); per le procedure gestite sulla piattaforma NovaPA, è possibile utilizzare i modelli semi lavorati con i dati già acquisiti in automatico, quali disciplinari/lettere di invito che potranno essere completati in automatico con le informazioni specifiche di procedura già acquisite dal sistema; ancora in fase di pubblicazione dei documenti di gara/indagine di mercato, nella sezione del sito “INFN Bandi ed esiti di gara”, basterà indicare il link alla gara telematica o indagine di mercato che si è avviata sulla piattaforma NovaPA per accedere alle info della procedura.

Successivamente all’entrata in produzione della piattaforma si è proceduto all’acquisto del modulo per gli incentivi per le funzioni tecniche per dare applicazione al regolamento approvato dal CD nel corso del 2021.

Formazione di tutto il personale INFN utilizzatore di Nova PA e dei RUP

La piattaforma è stata presentata ai Responsabili amministrativi il primo marzo 2021 con un incontro nel corso del quale è stata illustrata la circolare operativa del Direttore Generale del 19 febbraio 2021.

A gennaio 2021, inoltre, è stata avviata l’erogazione della formazione e l’affiancamento a tutti gli utilizzatori della piattaforma NovaPA, sia per i RUP (con sessioni dedicate) che per gli amministrativi degli uffici approvvigionamenti e per gli amministrativi o tecnici a supporto dei RUP. La formazione, erogata a moduli, via web e in più giornate, ha avuto l’obiettivo di rendere l’operatore autonomo nell’uso di tutti i moduli presenti: programmazione, BDAP, schede per nuovi Lavori e gare (predisposizione dei documenti di gara, definizione della procedura in piattaforma, svolgimento della gara):

- 02/03/2021; formazione a tutte le Sedi INFN – Gara per Affidamento diretto
- 16/03/2021; formazione a tutte le Sedi INFN – Gara a procedura Aperta
- 30/03/2021; formazione a tutte le Sedi INFN – Indagine di Mercato e Proc. Negoziata
- 09/03/2021; formazione a tutte le Sedi INFN – Rendicontazione BDAP.

Un gruppo di lavoro composto dai colleghi degli Uffici centrali della Divisione Affari contrattuali e della Divisione Acquisti e RUP e da alcuni colleghi delle sedi periferiche ha rivisto e vagliato i modelli per le procedure di acquisto alla luce della più recente normativa per i contratti pubblici: Lettere di invito, Disciplinari di gara, DGUE, Contratto tipo, Bando tipo, Manifestazione di interesse, Determina a contrarre, Condizioni contrattuali, Lettere verifica anomalie, Lettere per il soccorso istruttorio. Tutti i modelli sono stati inseriti sulla piattaforma Nova PA con una modalità integrata di variabili che potrà generare dei semilavorati a disposizione dei RUP e di tutto il personale per la predisposizione della documentazione di gara. Con semilavorato si intende un documento che ha già pre-compilati diversi campi noti al sistema per quella determinata procedura, senza doverli quindi riscrivere e ripetere ogni volta (CIG, CUP, CUI, CPV, RUP, stazione appaltante, n. delibera GE, importi a base di gara, etc.); il RUP, quindi, potrà utilizzare il file per completarlo con le informazioni mancanti e creare il documento da inserire in gara.

La piattaforma è oggi utilizzata da tutte le Strutture; si ritiene pertanto raggiunto l'obiettivo assegnato il cui indicatore è "Entro il 2021 tutte le sedi INFN saranno messe in grado di utilizzare il nuovo Sw per la gestione delle gare telematiche" e il target 2021 è SI/NO.

## OBBIETTIVO N. 2

n	Obiettivi 2021	indicatore	target
2	Nuova procedura distribuzione avanzo vincolato	Redazione nuova procedura	SI/NO

Durante il 2021 è stata messa a punto una procedura di distribuzione dell'avanzo di amministrazione finalizzata all'utilizzo delle risorse derivanti dall'avanzo vincolato presunto a fine esercizio già all'apertura dell'esercizio successivo. Con nota prot. n.165 del 23 luglio 2021, dopo interlocuzioni informali e una concordanza di intenti con il MUR, l'Ente ha chiesto formalmente al MUR di essere autorizzato ad adottare una nuova procedura che consentirà di determinare l'avanzo effettivo per ciascun progetto relativo all'esercizio precedente già a gennaio dell'esercizio successivo. La procedura in particolare prevede che ad inizio gennaio viene predisposta la delibera di approvazione del riparto dell'avanzo vincolato con relativa variazione, sulla quale il Collegio dei Revisori esprime il proprio parere e di modo che il Consiglio Direttivo nella seduta di fine gennaio possa deliberare e consentire la riassegnazione dell'avanzo ai progetti.

Con nota n.172 del 5 agosto 2021, il MUR ha approvato la procedura ed autorizzato l'Ente ad applicarla già a decorrere dall'esercizio 2021. In tal modo, con deliberazione del Consiglio Direttivo del 22 gennaio 2022, si è provveduto alla distribuzione dell'avanzo vincolato dell'esercizio 2021 autorizzato dal MUR con nota del 16 dicembre 2021.

## OBBIETTIVO N.3

n	Obiettivi 2021	indicatore	target
3	Redazione di un glossario condiviso e semplificato per la corretta ed omogenea gestione del piano dei conti integrato utile anche alla predisposizione del primo bilancio di contabilità economico – patrimoniale	Redazione del glossario	SI/NO

L'Istituto adotta il Piano dei Conti integrato di cui all'articolo 4, comma 3, lett. a), del dlgs. n.

91/2011 secondo la codifica SIOPE degli Enti di ricerca di cui al DPR 4 ottobre 2013 n.132.

Tale ultima disposizione normativa si inserisce nell'alveo delle norme in materia di armonizzazione contabile; per consentire il monitoraggio dei conti pubblici e verificarne la rispondenza con il Sistema europeo dei conti nazionali nell'ambito delle rappresentazioni contabili, gli enti e le istituzioni di ricerca, considerate amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, sono tenute ad indicare sugli ordinativi di incasso e di pagamento i codici gestionali previsti dalle norme summenzionate; tutte le Strutture INFN, quindi, devono utilizzare i conti inseriti nel bilancio di previsione secondo le indicazioni contenute nel Glossario (DMEF 4/09/2017 e succ. mod. e int.), glossario non sempre di facile interpretazione; si è sentita, pertanto, l'esigenza di elaborare un glossario condiviso e semplificato per la corretta ed omogenea gestione del piano dei conti integrato utile anche alla predisposizione del primo bilancio di contabilità economico – patrimoniale.

La Direzione, con il proprio Ufficio bilancio, ha predisposto il “Manuale del Piano dei conti integrato” con l'obiettivo di realizzare un glossario condiviso e semplificato e per rendere fruibili agli utenti delle Strutture INFN le informazioni dettagliate per ciascuno dei codici del piano dei conti presenti nel bilancio di previsione dell'Istituto. Preceduto da indice “linkabile”, il Manuale è strutturato in schede, una per ciascun codice, nelle quali viene riportato: il codice e la sua descrizione, la riconduzione dei vecchi codici siope in uso fino al 31/12/2015 ai nuovi previsti dal DPR 132 sopracitato e successive modificazioni, la definizione per livelli dei codici gestionali di entrata e di spesa, con la struttura gerarchica a più livelli del piano finanziario (DM 25/01/2019), le istruzioni per il corretto utilizzo di ogni singolo codice gestionale secondo le indicazioni del glossario (allegato al DM 4 settembre 2017), la relazione codice/categoria (circolare MEF n. 27 del 9 settembre 2015 - raccordo DPR 132/2013 e DPR 97/2003), la scritturazione integrata delle rilevazioni di natura finanziaria con quelle di natura economico-patrimoniale (DM 25/01/2019). In calce al manuale vengono riportati i link utili ai riferimenti normativi.

Il glossario è riportato in all. 2; si ritiene pertanto raggiunto l'obiettivo assegnato il cui indicatore è “Redazione del glossario” e il target 2021 è SI/NO.

#### OBIETTIVO N.4

n	Obiettivi 2021	indicatore	target
4	Organizzazione di eventi plenari con tutti i Segretari amministrativi su questioni gestionali/contrattuali (in caso di pandemia, l'evento sarà in forma telematica) di interesse delle Strutture	Numero eventi organizzati annualmente in presenza (in forma telematica in caso di pandemia)	1

Lo scorso 24 novembre 2021 si è tenuto l'evento plenario con tutti i Segretari amministrativi su questioni gestionali/contrattuali di interesse delle Strutture; l'allentamento della morsa pandemica ha consentito lo svolgimento dell'evento in presenza; sono stati presentati ai Responsabili amministrativi i risultati del progetto di redazione dei manuali operativi delle procedure di gara, progetto che si colloca nell'ambito delle proposte del gruppo dei responsabili amministrativi di semplificazione delle procedure (ritiro GE del 3 settembre 2020) e nell'ambito delle proposte emerse dal gruppo What nextTTA - Ambito amministrativo - Procedure amministrative digitalizzate (PAD), oltre che delle ulteriori iniziative messe in campo nel procurement INFN

(RDA, ASP e NOVAPA); è stata inoltre condivisa l'utilità di aver lavorato con gruppi misti AC-Strutture che ha consentito di condividere obiettivi e soluzioni e di accrescere la forza lavorativa.

Abbiamo, inoltre, condiviso la necessità di revisione del disciplinare del fondo economale sempre attraverso la creazione di un gruppo di lavoro misto; gli aspetti che andranno in particolare approfonditi dal gruppo dovranno riguardare, tra gli altri, l'uso delle carte di credito, gli acquisti telematici, i pagamenti in contanti.

È stata illustrata la nota della Corte dei Conti relativa all'aggiornamento dell'anagrafica degli agenti contabili anticipando la complessità della normativa per adempimenti e procedure da mettere in atto che, qualora la Corte dovesse confermare l'applicabilità all'Istituto, richiederà un'attività specifica di studio per implementare nuove procedure per la resa dei conti giudiziali da parte degli agenti contabili INFN.

Si ritiene pertanto raggiunto l'obiettivo assegnato il cui indicatore è "Numero eventi organizzati annualmente in presenza (in forma telematica in caso di pandemia)" e il target 2021 è 1.

## 7. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Nel 2021, eccetto la breve pausa estiva, la pandemia da COVID-19 ha imposto periodi di totale limitazione ad accedere alle strutture e periodi in cui, pur mantenendo le strutture totalmente operative, si è cercato di evitare la copresenza negli uffici e in generale di minimizzare la presenza del personale, utilizzando in maniera importante lo strumento del Lavoro Agile per i livelli IV-VIII e la modalità di lavoro da remoto per i livelli I-III. L'INFN in tutto il periodo della pandemia ha posto particolare attenzione agli accresciuti carichi familiari e alla protezione delle persone fragili.

Alla fine di questi due anni di pandemia ci ritroviamo con una esperienza mediamente molto positiva del lavoro da remoto, con una diversa organizzazione del lavoro che sicuramente migliora l'interazione vita-lavoro, ma anche con uno 'scollamento' fra colleghi e colleghe dovuta alla mancanza di occasioni di contatto diretto e mediamente con un accresciuta parcellizzazione/frantumazione del nostro tempo lavorativo. Negli anni a venire dovremo fare tesoro degli aspetti positivi e lavorare per recuperare l'interazione fra le persone e rinforzare i legami di comunità, sia locali che nazionali e internazionali.

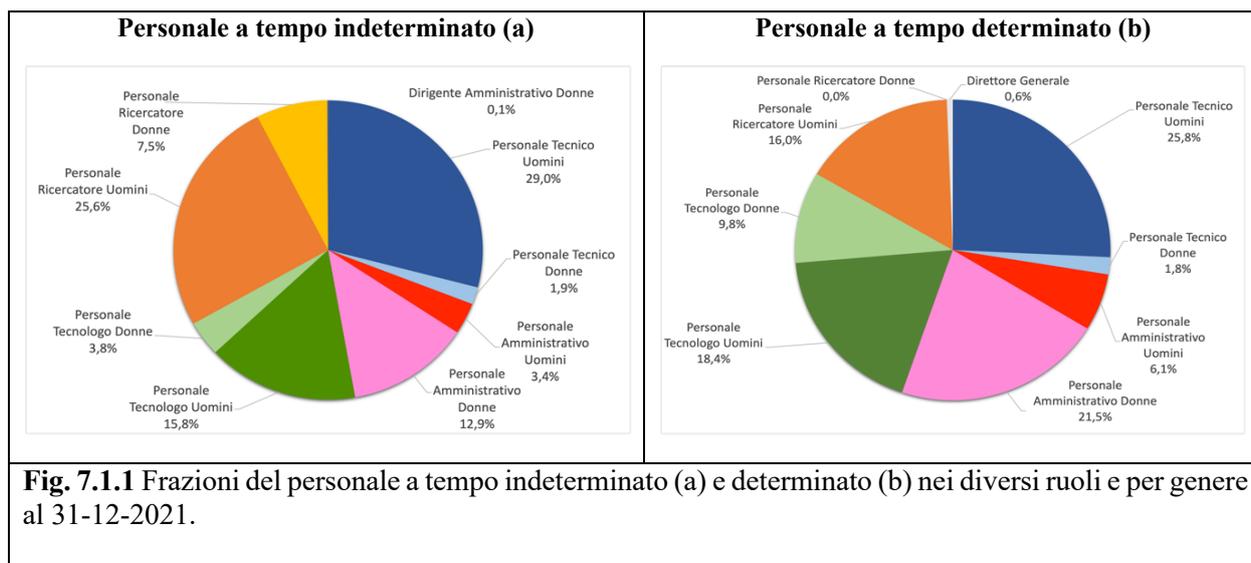
Il principale strumento per il raggiungimento della parità è il Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP) che l'INFN elabora dal 2002 e che dal 2020, recependo la direttiva del ministero della Pubblica Amministrazione e del Dipartimento Pari Opportunità PA-DPO 2/19 Bongiorno-Spadafora, è stato integrato nel Piano delle Performance dell'Ente, da quest'anno inglobato nel PIAO. Per essere efficace il PTAP deve essere affiancato da una accurata analisi del personale in ottica di genere e generazionale e in generale da un Bilancio di genere. Nel 2021 si è lavorato per la realizzazione del primo Gender Equality Plan dell'Ente, strumento richiesto dalla Comunità Europea, che è stato approvato nell'aprile 2022:

[https://web.infn.it/CUG/index.php?option=com\\_content&view=article&id=126&catid=15&lang=it&Itemid=134](https://web.infn.it/CUG/index.php?option=com_content&view=article&id=126&catid=15&lang=it&Itemid=134)

e che sostanzialmente integra in un unico documento le azioni positive e le statistiche di genere.

### 7.1. Analisi statistica del personale, in ottica di genere e generazionale

Le persone che al 31-12-2021 lavorano nell'Ente sono 2000 con un contratto a tempo indeterminato e 163 con un contratto a tempo determinato. A queste vanno aggiunte 334 persone titolari di assegno di ricerca e 112 di borsa di studio. Le donne sono fortemente sottorappresentate nei profili di ricercatore, tecnologo e tecnico. Gli uomini sono fortemente sottorappresentati nei profili amministrativi.



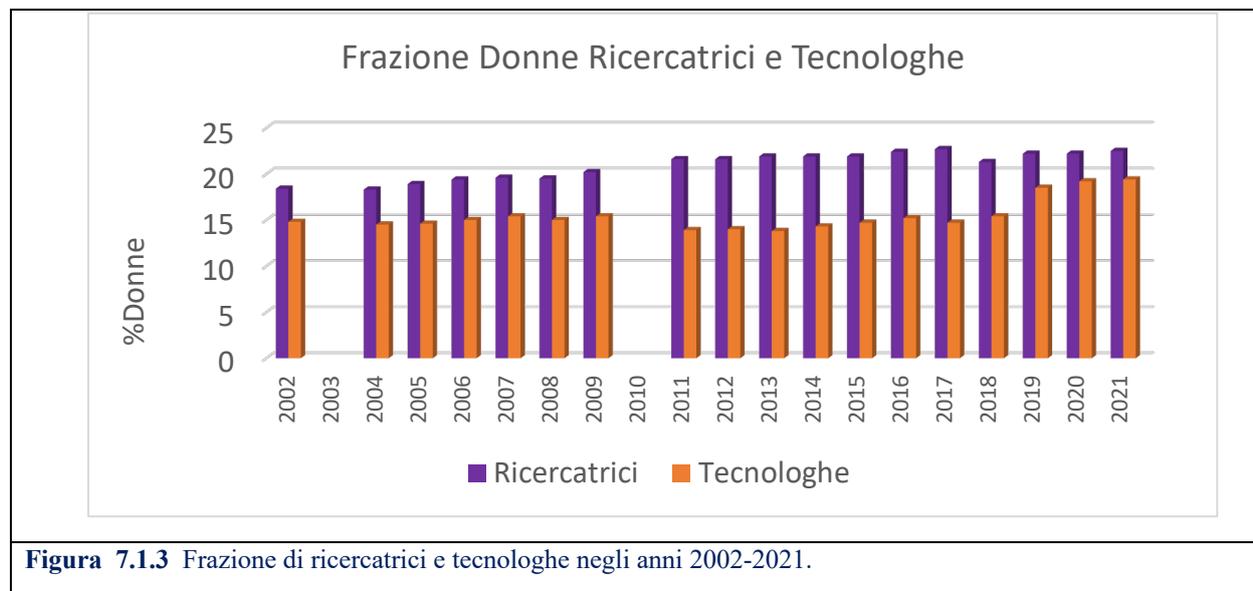
In Fig. 7.1.1 sono riportate le frazioni del personale a tempo indeterminato e determinato nei diversi ruoli e per sesso. Nel 2021 circa 1/3 dei dipendenti a tempo indeterminato è ricercatore (33%) e 1/3 è tecnico (31%), i ruoli di tecnologo e amministrativo sono popolati rispettivamente dal 20% e dal 16% del personale. La distribuzione del personale nei diversi profili è considerevolmente diversa tra tempo indeterminato e determinato. Per il personale con contratto a tempo determinato, circa il 16% del personale è inquadrato nel ruolo di ricercatore, mentre il restante personale si suddivide in maniera quasi eguale (~ 28%) fra i diversi profili di tecnico, tecnologo e amministrativo.

Le donne sono sottorappresentate in tutti i profili eccetto quello amministrativo. In tabella 7.1.2 sono riportate le frazioni di donne nei vari ruoli, con contratto a tempo indeterminato e determinato. Si nota con preoccupazione che non vi sono ricercatrici a tempo determinato, a fronte di 26 uomini: questa anomalia non è comprensibile considerato che, da molti anni, almeno il 30% degli assegni di ricerca scientifica è assegnato a personale femminile. Globalmente, il 26.0% del personale con contratto a tempo indeterminato è di sesso femminile; la frazione di donne scende al 15.7% se si esclude il personale amministrativo, con alta presenza femminile. Fra il personale ricercatore e tecnologo, la componente femminile è circa il 21% del personale con contratto a tempo indeterminato.

Profilo	Frazione donne(%) – T.I.	Frazione donne(%) – T.D.		Età media (anni) M	Età media (anni) F
Ricercatore	22.5	-		53	53
Tecnologo	19.4	36.4		50	48
Tecnico	6.0	6.7		52	55
Amministrativo	79.1	77.8		50	51
Totale	26.0	33.7			

**Tabella 7.1.2:** Frazione di donne nei vari ruoli, con contratto a tempo indeterminato e determinato nelle prime due colonne. Nelle colonne terza e quarta età media del personale nei vari ruoli separatamente per sesso..

**L’INFN è fortemente invecchiato, malgrado le recenti assunzioni.** Questo processo, comune alla Pubblica Amministrazione, è particolarmente preoccupante per un ente di ricerca che sta perdendo il contributo delle giovani generazioni. Per tutti i profili l’età media del personale a tempo indeterminato (Tab. 7.1.2) è superiore (o uguale) a 50 anni. Solo le tecnoghe hanno una età media inferiore a 50 anni.



**Figura 7.1.3** Frazione di ricercatrici e tecnoghe negli anni 2002-2021.

**Non ci si sta avvicinando alla pari rappresentanza per sesso.** Se si considera l’evoluzione nel tempo della frazione di donne nel personale ricercatore e tecnoghe (Fig. 7.1.3) si registra solo un minimo progresso negli anni 2002-2011 per le ricercatrici, mentre per le tecnoghe un debole progresso è presente negli anni recenti legato alle procedure di stabilizzazione. Attualmente il numero di ricercatrici e tecnoghe sotto i 40 anni è molto basso, ed è diminuito rispetto a 20 anni fa. Eppure, le giovani donne ci sarebbero: sono donne il 31.1% del personale assegnista e il 36.6% di quello borsista.

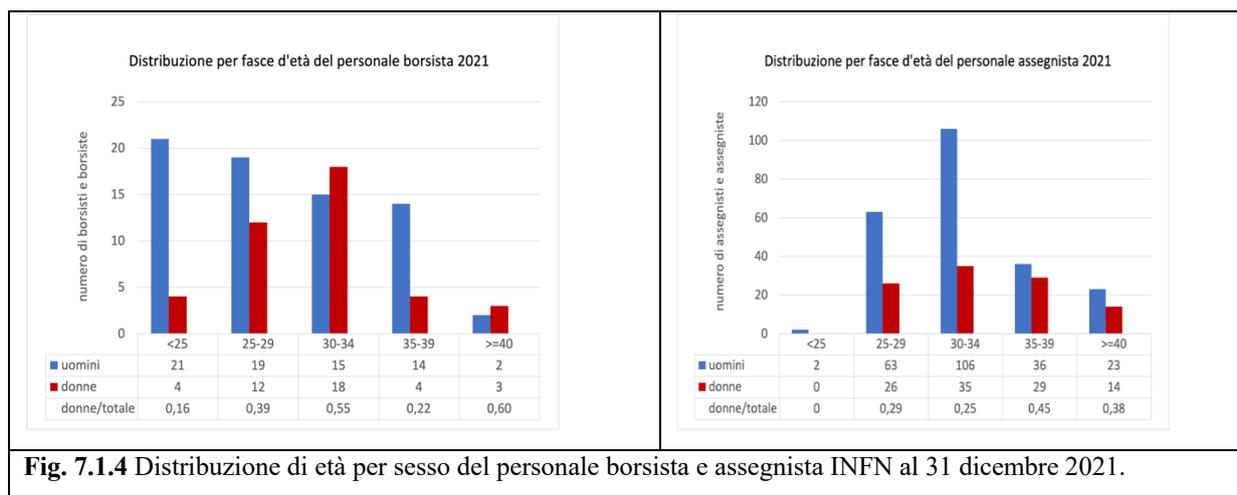
**Le procedure di reclutamento INFN sono nei fatti non neutrali per sesso.** Negli ultimi 10 anni solo 2 donne (6.4%) sono risultate vincitrici di concorso per teorici rispetto a 29 uomini. Nello stesso periodo più del 20% dei dottorati afferenti alla CSN4 (Commissione Scientifica Nazionale dedicata alla Fisica Teorica) è donna. Negli ultimi concorsi 2016 e 2018 per sperimentali solo il 16% dei vincitori è donna; eppure, la frazione femminile tra i post-doc varia nelle varie commissioni scientifiche fra il 30 e 40%. Inoltre, al 31-12-2021 solo 1 su 8 delle ricercatrici è al livello apicale della carriera mentre lo è 1 su 5 dei ricercatori. La situazione è drammatica per le tecnoghe, in cui solo 2 donne sono al livello apicale. Quindi 1 su 23 tecnoghe è al primo livello a fronte di 1 uomo su 7 per i tecnologi. Per migliorare la consapevolezza di questo fenomeno dal 2021 e’ stata inserita nei verbali una tabella per monitorare il success rate per uomini e donne nei concorsi in quanto la non uguaglianza di tale probabilità impedisce il raggiungimento della parità di genere.

**Età elevata del personale assegnista e borsista.** Come raccomandato anche dalla Carta Europea dei Ricercatori lo status di post-dottorato dovrebbe essere transitorio, allo scopo precipuo di offrire ulteriori possibilità di sviluppo professionale nell’ambito di prospettive di carriera a lungo termine. Inoltre la Borsa di Studio è uno strumento pensato per giovani laureandi e neolaureati e non

prevede l'iscrizione alla gestione separata INPS, di conseguenza non appare adeguata a persone con un dottorato di ricerca.

Nel 2021 ben l'11.1% (23 uomini e 14 donne) degli assegnisti ha una età superiore a 40 anni, mentre il 50% (31 uomini e 25 donne) dei borsisti ha una età superiore a 30 anni, con qualche elemento (5) che supera i 40 anni (Fig. 7.1.4).

Per risolvere queste problematiche ed offrire posizioni più consone ai post-doc l'Ente nel 2021 ha approvato un nuovo "Disciplinare per il conferimento degli assegni per la collaborazione all'attività di ricerca dell'INFN e per la partecipazione al finanziamento di assegni" (delibera 15792 del 26-02-2021).



A persone selezionate con alcune procedure quali, ad esempio, i vincitori della selezione per l'assegnazione di progetti di ricerca dalla CSN5 o le fellowship per ricercatori stranieri, viene ora conferito un assegno di ricerca, eliminando il ricorso a borse di studio per candidati ad elevata professionalità. Inoltre, per legge, la durata complessiva di fruizione di assegni non può essere superiore a sei anni.

## 7.2. Piano Triennale Di Azioni Positive (PTAP)

[https://web.infn.it/CUG/images/alfresco/Ptap/20190726\\_del\\_cd\\_15215.pdf](https://web.infn.it/CUG/images/alfresco/Ptap/20190726_del_cd_15215.pdf)

Il VI PTAP, approvato il 26 Luglio 2019, si articola nelle seguenti aree di intervento: 1) assicurare gli elementi essenziali dei cambiamenti strutturali; 2) formazione e terza missione; 3) parità e pari opportunità di sesso nel reclutamento, nella promozione e negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli; 4) adeguare la gestione delle risorse umane e l'ambiente di lavoro alle esigenze delle persone. Di seguito alcune azioni realizzate nel corso del 2021.

**1) Assicurare gli elementi essenziali dei cambiamenti strutturali.** Per ottenere dei cambiamenti strutturali è indispensabile il supporto della dirigenza al cambiamento e che la prospettiva di genere sia parte integrante della gestione della ricerca. Nel 2021 in occasione della Giornata internazionale per i diritti delle donne sono state realizzate delle video-interviste a dirigenti dell'Ente con cui fare il punto sullo stato di parità in ambito INFN e sulle strategie seguite per raggiungerla. È inoltre fondamentale redigere annualmente un bilancio di genere e generazionale e renderlo pubblico. Questo obiettivo è dal 2020 inserito nel Piano delle Performance.

**2) Formazione e terza missione: prendere consapevolezza dei pregiudizi inconsapevoli nei comportamenti quotidiani e nelle pratiche istituzionali al fine di rimuoverli.** Organizzato dal CUG nel 2021 corso di formazione online: “RESPECT: comportamenti inclusivi per prevenire discriminazioni e abusi nei luoghi di lavoro”. Il corso aveva l’obiettivo di informare e sensibilizzare il personale dell’INFN sulle discriminazioni e gli abusi nei luoghi di lavoro e su quali sono gli strumenti di prevenzione, protezione e assistenza.

**3) Parità e pari opportunità nel reclutamento, nella promozione e negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli: promuovere l’eccellenza attraverso la promozione della parità e favorendo la diversità.** Rimuovere le pratiche istituzionali apparentemente neutre che hanno impatto negativo nelle opportunità di carriera delle donne. Quest’area di intervento si articola in: Maternità e diritti parentali, Reclutamenti e concorsi, Carriere e Nomine. I principali obiettivi degli ultimi temi sono stati introdotti nel Piano delle Performance.

**Maternità e diritti parentali.** Strutture competitive penalizzano le donne e rischiano di penalizzare anche la paternità e la maternità che sono invece parte integrante della nostra umanità e come tali vanno integrate in una struttura di ricerca che sia efficiente e composta da individui che realizzano appieno le proprie potenzialità. Nel 2021 è stato distribuito fra il personale la versione aggiornata della “Guida alla genitorialità”, realizzata dal CUG in collaborazione con la Consiglieria di Fiducia e con il supporto dell’ufficio comunicazione. Questo opuscolo presenta la normativa e i regolamenti INFN a favore della maternità e paternità e ricorda al personale il diritto a non essere demansionato al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità.

**Reclutamenti, concorsi e carriere.** a) Il CUG ha aggiornato il breve documento sulle conseguenze dei pregiudizi inconsapevoli che dal 2018 viene distribuito a tutte le commissioni di concorso. b) A Settembre 2021 ha avuto luogo la premiazione delle 10 neolaureate vincitrici della prima edizione del Premio Nazionale “Women in Theoretical Physics”, istituito dall’INFN per favorire e incentivare le donne nella carriera in fisica teorica.

**4) Adeguare la gestione delle risorse umane e l’ambiente di lavoro alle esigenze delle persone.** Nel 2021 è stato redatto un nuovo Disciplinare per l’applicazione dell’Istituto del Lavoro Agile nell’INFN che tiene conto di quanto stabilito nel POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile). L’accesso al lavoro agile è consentito ad almeno il 60% per struttura del personale, con un limite di ore lavorabili pari al 50% complessivo di ore lavorate.

### 7.3. Piano triennale azioni positive in piano performance

Dal 2020, recependo la direttiva del ministero della Pubblica Amministrazione e del Dipartimento Pari Opportunità, PA-DPO 2/19 Bongiorno-Spadafora, che ha come obiettivo il raggiungimento della parità e pari opportunità nel lavoro tra donne e uomini e l’inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, alcuni punti del VI Piano Triennale di Azioni Positive dell’INFN sono stati introdotti nel Piano delle Performance.

Riportiamo qui di seguito gli obiettivi introdotti:

**Nel reclutamento e nelle progressioni di carriera la probabilità di successo sia indipendente dal sesso dei candidati.** La legge (testo unico delle pari opportunità) prevede che, nel pubblico impiego, le donne non siano meno di una ogni due uomini, in tutti i ruoli e livelli di lavoro. Per raggiungere questo obiettivo è condizione necessaria che la probabilità di successo delle donne nei concorsi pubblici non sia inferiore rispetto a quella degli uomini. A tale scopo nel Piano delle Performance 2021-2023 è stato inserito il punto 3.2.2 (ex 1.6.5. PdP2020), che ha come obiettivo di evitare procedure di concorso apparentemente neutre ma che nella pratica producono effetti

discriminanti in base al sesso e in modo da assicurare che la percentuale di successo delle candidate donne non sia inferiore a quella degli uomini. Come indicatore si è definito lo scostamento da 1 del rapporto tra il success rate delle donne e quello degli uomini a favore del sesso sovra rappresentato, considerando tutte le procedure concorsuali dell'anno e tutte le procedure di avanzamento di carriera (sia interne che aperte) dell'anno, separatamente per i vari profili. Nel 2021 questo obiettivo è stato raggiunto con un valore dell'indicatore negativo entro la tolleranza permessa. È fondamentale che questo obiettivo continui ad essere raggiunto negli anni a venire.

**Parità e pari opportunità negli organismi decisionali.** La normativa relativa alla pubblica amministrazione richiede di promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, e di favorire il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussista un divario fra generi non inferiore a due terzi. Inoltre la Commissione Europea esorta gli Stati membri a migliorare l'equilibrio di genere a tutti i livelli della loro dirigenza e nelle posizioni di vertice e si è posta l'obiettivo di raggiungere il 40% del sesso sottorappresentato nei panel e nei gruppi (50% per i gruppi consultivi)

E' stato quindi inserito nel piano delle Performance 2021-2023, per la prima volta, l'obiettivo contenuto nel VI PTAP che richiede che le posizioni in organismi scientifici di nomina presidenziale (commissioni di concorso, comitati) non siano ricoperte da persone di sesso maschile in misura maggiore del 70%. Per il 2021 si è stabilito un target del 75%. L'indicatore è stato stimato per le commissioni di concorso e per i comitati scientifici di nomina presidenziale e l'obiettivo è stato pienamente raggiunto.

**Pubblicazione sul web del bilancio di genere e generazionale.** È ben noto che, per valutare nel tempo lo stato di salute di una istituzione e valutare criticità persistenti e progressi, è necessario realizzare delle analisi statistiche di genere e generazionali. Le indicazioni del PNRR e della Comunità Europea e la direttiva 2/19 della Funzione Pubblica richiedono la preparazione annuale di un bilancio di genere e generazionale. Occorre quindi definire i dati e gli indicatori migliori, costruire delle banche dati adeguate e individuare delle procedure che permettano di monitorare e rendere pubbliche in tempo reale lo stato del personale dal punto di vista del genere e generazionale. Dal 2020 questo obiettivo del V e VI PTAP fa parte del piano delle performance e nel 2021 ha realizzato il primo traguardo della definizione di un piano attuativo.

## 7.4 Il benessere organizzativo e le attività connesse

L'inizio del 2021 è stato caratterizzato da un innalzamento dei contagi COVID-19, che ha comportato una fortissima limitazione delle riunioni in presenza. Per tale motivo l'inizio degli Smart Lab 2021 è stato rinviato al mese di Maggio. Lo SMART LAB è un momento di lavoro, in cui si incontrano persone che lavorano in una sede INFN per discutere di problematiche organizzative ed elaborare soluzioni di miglioramento in relazione ad un tema scelto dal Direttore/trice dopo una condivisione iniziale con tutto il personale. La presidente del Cug è componente del gruppo di pilotaggio. Sono state coinvolte altre 7 Sezioni (Cagliari, Milano, Milano Bicocca, Pavia, Perugia, Roma1, Trieste). Per la prima volta tutte le sedi coinvolte hanno lavorato su un unico tema " Il Lavoro Agile tra le risorse per lo sviluppo della sezione". Nel 2022 questo progetto Smart Lab giungerà a compimento.

Nel 2021 il tavolo di lavoro a cura del Servizio Salute e Ambiente dell'Ente, in collaborazione con il CUG, ha collaborato con il gruppo di ricerca del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino per la definizione del questionario su Stress Lavoro Correlato e Benessere Organizzativo

che, a Ottobre, è stato somministrato a tutto il personale. A Giugno 2022 i risultati globali del questionario saranno presentati al Direttivo dell'Ente.

## 8. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La Relazione sulla Performance 2021 ha dovuto necessariamente tenere conto della grave crisi pandemica che ha stravolto, anche nel corso dell'anno 2021, il normale svolgimento delle attività e dei programmi che l'Ente intendeva realizzare, con inevitabili riflessi anche nella gestione del ciclo della performance.

Il 26 febbraio 2021 il Consiglio Direttivo dell'Istituto ha approvato (con deliberazione n. 15784) un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) il quale ha aggiornato il Sistema per l'anno 2020 con importanti novità.

Il documento è stato elaborato tenendo conto dei recenti aggiornamenti normativi e operativi del DFP e quindi in considerazione delle linee guida n. 2 e delle linee guida n. 4 del novembre 2019 sulla cosiddetta "valutazione partecipativa", nonché delle raccomandazioni dell'OIV; e delle richieste di MeF e DFP riguardo l'applicazione della misurazione e valutazione della Performance a tutto il personale di livello IV-VIII dell'Istituto.

Il sistema ha inoltre dato applicazione al D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, nella L. 17 luglio 2020, n. 77, racchiudendo, previa consultazione con le organizzazioni sindacali, anche il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance.

È stato, pertanto, elaborato un Piano Organizzativo sul Lavoro Agile, che ha individuato le modalità attuative dello stesso e che ha previsto, per le attività che possono essere svolte da remoto, il più ampio ricorso a tale strumento anche in applicazione e a seguito dei vari DPCM che nel tempo si sono succeduti, i quali hanno contribuito a definire, in considerazione delle circostanze, una particolare tipologia di "Lavoro Agile" quello cd. "emergenziale".

È stato quindi dato seguito alla valutazione già applicata in precedenza per le figure del Direttore Generale e dei Dirigenti amministrativi, introducendo, invece, per la prima volta la misurazione e la valutazione della "performance individuale" per tutto il personale IV-VIII, innestando, così, un cambiamento importante volto a favorire l'implementazione della cultura della performance all'interno delle dinamiche lavorative ed operative dell'Istituto.

In attuazione della valutazione individuale è stata prevista unitamente alla descrizione degli obiettivi specifici ed operativi, anche la valutazione delle competenze e dei comportamenti, finalizzata a confrontare i comportamenti attesi e quelli attuati per la realizzazione degli obiettivi, distinta in relazione alle diverse posizioni lavorative e configurata sulla base delle condotte effettivamente dimostrate dal valutato nello svolgimento delle attività di propria competenza.

Al fine di approfondire la tematica della Performance e le conoscenze in merito, sono state inoltre programmate e realizzate delle Giornate Formative sul Ciclo della Performance in generale e sul nuovo Sistema della Performance approvato per l'intero personale della Amministrazione Centrale e delle strutture decentrate.

Nell'attuazione del Ciclo della Performance è stato dato seguito a quanto previsto nel Sistema, che ha stabilito l'assegnazione degli obiettivi di performance individuali e dei comportamenti organizzativi concordati con i Responsabili delle diverse Unità Organizzative per l'intero personale IV- VIII.

Nell'ottobre 2021, si è proceduto per la prima volta all'effettuazione del monitoraggio intermedio circa il grado di raggiungimento e lo stato di avanzamento degli obiettivi relativi alla Performance Organizzativa e alla Performance Individuale.

L'intero processo di rendicontazione dei risultati è stato realizzato mediante report in formato excel, compilati accedendo a diverse fonti per verificare il grado di raggiungimento dei target fissati per gli obiettivi facenti parte del Piano Performance 2021-2023, con molteplici riferimenti a informazioni direttamente ricavate ed estrapolate dai numerosi database tenuti e realizzati all'interno dell'INFN.

Gli esiti del monitoraggio, presentati ufficialmente all'OIV, sono stati soddisfacenti e non hanno richiesto interventi correttivi degli obiettivi stessi.

Per la rendicontazione degli obiettivi del Direttore Generale e del dirigente amministrativo sono state acquisite le relazioni di attività dagli stessi predisposte.