



Istituto Nazionale di Fisica Nucleare

Relazione sulla performance anno 2019

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

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
1. L'ISTITUTO E I PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI.....	3
1.1 I PRINCIPALI RISULTATI SCIENTIFICI RAGGIUNTI.....	7
2. L'ANALISI DEL CONTESTO.....	8
2.1 L'ANALISI DELLE RISORSE FINANZIARIE.....	10
2.2 L'ANALISI DELLE RISORSE DI PERSONALE.....	16
3.1 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	18
3.1.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO.....	20
3.1.2 LA PERFORMANCE DI FUNZIONAMENTO DELL'ISTITUTO.....	24
3.2 LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	26
3.2.1 GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE.....	26
3.2.2 GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ASSEGNATI AL DIRIGENTE AMMINISTRATIVO.....	30
4. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE.....	34
4.1. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI: PUNTI DI CAMBIAMENTO, PUNTI DI CRITICITÀ.....	34
4.2. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LE ATTIVITÀ CONNESSE.....	38
5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA.....	39
6. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	39

INTRODUZIONE

La Relazione annuale sulla performance, prevista 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 evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali ottenuti nel corso dell'anno precedente rispetto agli obiettivi programmati ed 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, in generale, 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 è:

- 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.

La Relazione sulla performance 2019, che segue all'approvazione del Rendiconto dell'Istituto, viene elaborata con un mese di ritardo rispetto alle prescrizioni contenute nel "decreto" in quanto, per l'anno 2020, il termine per l'approvazione del rendiconto di gestione dell'anno 2019 era stato rinviato al 30 giugno 2020, dal D.L. 18/2020, a causa della situazione di emergenza sanitaria verificatasi a seguito della diffusione del virus COVID 19.

1. L'ISTITUTO ED I PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI

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 impegnata a far sì che la ricerca fondamentale dia i suoi esiti migliori. Ne sono esempio gli storici traguardi raggiunti negli ultimi anni con le scoperte da Nobel del bosone di Higgs e delle onde gravitazionali. Insomma, una comunità che fa della cosiddetta ricerca *curiosity driven* un'eccellenza nazionale.

- L'INFN svolge attività di ricerca, sia teoriche sia sperimentali, nel campo della fisica fondamentale. In particolare, sono cinque i principali ambiti di ricerca: fisica subnucleare, fisica astroparticellare, 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 astroparticelle, 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 in collaborazione con l'industria, tecnologie d'avanguardia. 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'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 multimessaggero. 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.

La ricerca fondamentale, teorica e sperimentale, rappresenta da sempre la *mission* principale dell'Istituto. 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. 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, e per lo studio e la 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 alla fisica nucleare, che ha portato allo sviluppo della Tomografia Computerizzata (TC), e 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 ai 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, o network internazionali, come CHNet, rete dell'INFN per i beni culturali.

Sono state le necessità di comunicazione all'interno della comunità dei fisici delle particelle a portare, alla fine degli anni '80 del secolo scorso, alla nascita del web: il www è stato, infatti, ideato al CERN e da subito reso disponibile a tutti gratuitamente. Negli anni '90 sono anche cominciate le prime sperimentazioni per l'utilizzo di "machine learning" nell'analisi dati degli esperimenti ai collider. Gli anni 2000 hanno poi visto la nascita della rete planetaria grid, realizzata per immagazzinare e rendere accessibili i dati prodotti dall'acceleratore LHC, e usata da scienziati di tutto il pianeta. Negli anni più recenti, abbiamo assistito alla nascita del "cloud computing", e dell'impiego della piattaforma cloud anche al di fuori del contesto della ricerca scientifica: l'INFN, per esempio, è impegnato in progetti per l'utilizzo della cloud nei servizi pubblici per il territorio. 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.

L'INFN è da anni impegnato nei diversi ambiti di quella che viene chiamata terza missione: vale a dire, il trasferimento tecnologico, l'alta formazione e la diffusione della cultura scientifica. L'Istituto promuove le attività di trasferimento tecnologico, e supporta la valorizzazione delle tecnologie innovative, identificandole, sostenendole, tutelando con gli opportuni strumenti, ricercando partner industriali: tutto ciò per favorire la loro maturazione e immissione nel tessuto produttivo e dunque sociale.

L'Istituto partecipa al processo di alta formazione nel nostro Paese: per i giovani, i docenti e il suo stesso personale. Ha 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 come 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.

Di seguito una rappresentazione grafica degli ambiti in cui si hanno ricadute tecnologiche o sociali delle ricerche di base dell'INFN.



Figura 1.1

Di seguito si evidenziano quelli che, nell'anno 2019, possono essere considerati i risultati maggiormente significativi realizzati nell'ambito della *mission* e della performance organizzativa dell'Istituto oltre ai risultati scientifici a cui viene dedicato il paragrafo successivo:

- I risultati ottenuti rispetto ai target prefissati nell'area del Trasferimento Tecnologico danno conferma di come l'utilizzo della ricerca di base, generato attraverso il trasferimento di conoscenza e tecnologia, abbia un impatto economico sulle aziende con le quali si collabora, sia diretto (come l'incremento della produttività di una azienda) che indiretto (come l'acquisizione di capacità di risolvere problemi più complessi). Questa realtà si inserisce positivamente nel contesto attuale in cui, alla luce della crisi che ha determinato una diminuzione delle risorse disponibili nel settore della ricerca finanziata con fondi pubblici, è necessaria la capacità di sfruttare le risorse in modo più efficiente ed efficace
- Un obiettivo ambizioso, portato avanti dal Direttore Generale dell'Istituto, è stato la riorganizzazione della Amministrazione Centrale sia in termini di efficientamento dei processi che di miglioramento dei rapporti di qualità e di organizzazione del lavoro tra la stessa e le diverse strutture di cui si compone l'Ente (fig. 2.1.1).
- Come sarà graficamente evidenziato in altra parte del documento (fig 2.1.5), l'Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti (inteso come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo di

corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento) ha seguito nel corso degli ultimi anni un trend positivo e quindi per l'Istituto si pone come un risultato di eccellenza.

1.1 I PRINCIPALI RISULTATI SCIENTIFICI RAGGIUNTI

Si riportano sinteticamente i principali risultati scientifici conseguiti recentemente dall'Istituto.

- La scoperta del bosone di Higgs ha coronato uno sforzo ventennale dell'INFN che ci vede orgogliosi protagonisti degli esperimenti a LHC al CERN. Vale la pena ricordare che l'Italia è l'unico paese al mondo ad avere avuto contemporaneamente tutti e quattro gli spokesperson degli esperimenti principali di LHC della propria nazionalità. Questa leadership dei fisici italiani ha contribuito non poco alla rielezione (per la prima volta nella storia del CERN) di Fabiola Gianotti alla direzione del CERN. In questo contesto l'INFN è risultato l'ente di ricerca migliore al mondo (fonte Nature¹) per quanto riguarda la "big science", superando nella classifica anche il CERN e il Fermilab.
- Siamo stati protagonisti della rivelazione delle Onde Gravitazionali, l'ultimo tassello mancante alla centennale teoria della Relatività Generale di Einstein, con uno straordinario contributo umano e tecnologico dell'INFN attraverso l'esperimento VIRGO. La collaborazione tra gli interferometri americani LIGO e VIRGO ha portato alla prima osservazione di una coalescenza di stelle di neutroni e con il coinvolgimento dell'intera comunità astronomica ha segnato di fatto l'inizio di una nuova era nella ricerca astronomica: l'Astronomia Multimessaggera. Sull'onda di questo successo e per dare continuità allo sfruttamento di questa autentica miniera di informazioni sull'Universo, l'Italia intende candidarsi a ospitare EINSTEIN TELESCOPE, il rivelatore europeo di onde gravitazionali di futura generazione. Il sito, eccezionale per le sue caratteristiche, è stato identificato in Sardegna.
- Ai LNGS, dove ospitiamo una vasta comunità internazionale, abbiamo ottenuto il limite di esclusione più stringente al mondo sulla ricerca della Materia Oscura per WIMPS con massa > 3.5 GeV/c² (XENON1T) e tra i migliori risultati sul decadimento Doppio Beta senza emissione di neutrini (GERDA e CUORE), che se osservato verificherebbe l'ipotesi di Majorana, secondo cui i neutrini coinciderebbero con le loro antiparticelle. La tecnologia dimostrata ai LNGS dall'esperimento ICARUS, attualmente in funzione a Fermilab, guidato dal Premio Nobel Carlo Rubbia, è quella ivi scelta per il futuro esperimento su scala globale con fasci di neutrino. BOREXINO ci ha permesso di misurare tutti i processi di emissione di neutrini dal Sole e il suo recente compendio pubblicato da Nature ne è testimone.
- È in fase di avanzata realizzazione il progetto KM3NeT ai LNS, inserito nella Road Map di ESFRI. KM3NeT prevede il dispiegamento di una rete di rivelatori nel Mar Mediterraneo al largo di Capo Passero in Sicilia e di Tolone in Francia, e rappresenterà una risorsa non solo per lo studio dei neutrini emessi nei processi più violenti che avvengono nella nostra galassia ma anche per ricerche interdisciplinari,
- Nel nostro Laboratorio Nazionale di Legnaro (LNL) è in fase di completamento la messa a punto dell'acceleratore SPES, al servizio della ricerca nucleare di base e con potenzialità straordinarie per la produzione di radio-farmaci, che si realizzerà in collaborazione col settore privato.
- Al LABEC di Firenze le nostre tecnologie hanno un utilizzo importante nel settore dei beni culturali, e il polo di Firenze sarà anche un pilastro di E-RIHS, un progetto appena inserito nella Road Map di ESFRI. Un acceleratore di nuova concezione, costruito dall'INFN, sarà presto installato presso l'Opificio delle Pietre Dure: il secondo Centro di Restauro in Europa dopo quello del Louvre a poter disporre di uno strumento di diagnostica così sofisticato.
- Ai LNF di Frascati, laboratorio storico dell'INFN dove all'inizio degli anni '60 del secolo scorso è stato realizzato il primo anello di collisione elettrone-antielettrone del mondo AdA, stiamo puntando a sviluppare innovative tecniche di accelerazione ed elaboriamo progetti per possibili

¹ <https://www.natureindex.com/news-blog/top-ten-institutions-in-big-science-physics-and-astronomy>

infrastrutture di ricerca, con vocazione interdisciplinare, da installare nel nostro Paese. Siamo infatti tra i leader del progetto EUPRAXIA, finanziato dalla UE, e ci candidiamo, con ottime possibilità di successo, a ospitare la macchina che verrà progettata.

- In campo internazionale va sottolineato il notevole incremento di progetti in collaborazione con la Cina, potenza emergente della fisica. Abbiamo conquistato una partnership privilegiata specialmente nel campo degli esperimenti scientifici su satelliti (DAMPE, LIMADOU) e nella fornitura di tecnologie mutate dagli esperimenti al Gran Sasso (JUNO).
- Dell'applicazione terapeutica delle radiazioni nucleari e delle particelle cariche si è già detto nell'introduzione e rimane uno dei settori considerati strategici dall'INFN.
- Ricordiamo con soddisfazione lo straordinario successo del Gran Sasso Science Institute (GSSI), la scuola di dottorato ubicata a L'Aquila, di cui l'INFN è stato ente attuatore. Forti della esperienza fatta col GSSI, nel 2018 abbiamo trasformato il Galileo Galilei Institute (GGI) ad Arcetri in Centro di Alta Formazione dell'INFN in collaborazione con la Università di Firenze.

2 L'ANALISI DEL CONTESTO

Ricordiamo sinteticamente le principali caratteristiche dell'Ente utili ad inquadrarlo nel contesto nazionale.

- Una missione molto chiara: forte compattezza della comunità con conseguente grande efficienza dei progetti.
- Rapporto strettissimo con le Università che ha determinato la diffusione capillare sul territorio nazionale. Esso rappresenta una fonte di ricchezza e vivacità culturale, e di un continuo apporto di giovani, ma anche un cruciale sostegno dell'ente all'attività di ricerca delle Università. Permane la difficoltà di riconoscimento anche quantitativo di tale apporto in sede di valutazione sia dell'ente che delle Università interessate.
- Auto-governo responsabile: rappresentatività della comunità e controllo MUR in buon equilibrio e una gestione interna fortemente orientata dalla scienza. Nel caso dell'INFN oltre all'ampio coinvolgimento dei ricercatori negli organi di governo, il modello di gestione e organizzazione è lo stesso utilizzato dalla ricerca a livello internazionale, che di per sé prevede la partecipazione e il contributo continuo della comunità scientifica: proposte provenienti da tutta la comunità, revisione e controllo ex-post dei pari, pianificazione degli obiettivi scientifici e delle risorse da parte di organi rappresentativi della comunità scientifica. È uno degli elementi che maggiormente contribuisce alla solidità, sicuramente migliorabile nell'implementazione, ma da preservare assolutamente nello spirito e nella sostanza.
- Eccellente capacità di formazione a livello di lauree, dottorati e percorsi di post-dottorato: quasi la metà delle tesi di dottorato in fisica. I giovani si qualificano e ottengono risultati eccezionali all'estero e costituiscono un grande serbatoio di competenze, che spesso trasferiscono alla società. Ambiente scientificamente attraente anche per studiosi, in particolare giovani, dall'estero. La prova di questa capacità è negli ottimi risultati della valutazione e delle abilitazioni.
- Infrastrutture di ricerca proprie, oltre ai LNGS, altri tre grandi laboratori: i Laboratori Nazionali di Legnaro (LNL), i Laboratori Nazionali di Frascati (LNF) e i Laboratori Nazionali del Sud (LNS). Questi laboratori, insieme ai tre centri nazionali (il CNAF di Bologna, il TIFPA a Trento e il GGI a Firenze), sono in grado di portare avanti ricerca di eccellenza e nel contempo permettono la formazione di giovani di assoluto valore. La sfida è quella di mantenere queste strutture competitive e rinnovarle, a questo proposito abbiamo già intrapreso un piano di potenziamento con i fondi nazionali e regionali.
- Le nostre ricerche fanno uso e richiedono lo sviluppo di tecnologie avanzate insieme al mantenimento di know-how. Questo ha ricadute naturali di alta utilità sociale: beni culturali, cloud computing e calcolo HPC, adroterapia e strumentazione di diagnostica medica, produzione di radioisotopi per la farmaceutica e molto altro.

- Esistenza da lungo tempo di un sistema di autovalutazione con la presenza di un comitato internazionale.

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 trasformando 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 stanno contribuendo all'elaborazione di una Strategia Europea per la Fisica delle Particelle (ESPP), contribuendo agli sforzi internazionali sullo studio delle potenzialità dei futuri acceleratori. Tra i numerosi prodotti vale la pena di citare il Conceptual Design Report del Future Circular Collider (FCC) del CERN, che descrive le potenzialità di fisica dei nuovi collisori che potrebbero essere installati in un nuovo tunnel circolare di 100 km di lunghezza (FCC-ee, FCC-hh, FCC-eh), o nell'attuale tunnel LHC (HE-LHC). In particolare, l'INFN ha contribuito agli studi di fisica e di rivelatori per un futuro collisore circolare e+e- (FCC-ee o la controparte cinese CepC), con l'obiettivo di fare un salto significativo nella conoscenza della fisica elettrodebole e del bosone di Higgs. L'INFN ha anche contribuito in maniera significativa ai gruppi di lavoro sulle future macchine ad adroni, come HE-LHC o FCC-hh, sfruttando l'esperienza acquisita negli esperimenti LHC e negli studi di preparazione per HL-LHC. Un'altra area di rilevante attività riguarda lo studio di futuri collisori di muoni che includono una tecnica originale (nata nell'INFN) che sfrutta la produzione di coppie di muoni in soglia (progetto LEMMA).

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), il Forum Strategico Europeo per le Infrastrutture di Ricerca, 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 di quella 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. Ora 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).

Dedichiamo inoltre un grande sforzo alla divulgazione scientifica attraverso eventi, mostre, convegni, attività nelle scuole.

Sul piano organizzativo dedichiamo una grande attenzione alla pianificazione e alla del riammodernamento gestionale che prevede una razionalizzazione degli aspetti amministrativi e tecnici.

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 assolutamente 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 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.

2.1 L'ANALISI DELLE RISORSE FINANZIARIE

L'Amministrazione dell'Istituto è organizzativamente articolata nell'Amministrazione Centrale e nelle specifiche amministrazioni delle diverse strutture dell'Istituto (4 Laboratori, 20 Sezioni e 3 Centri Nazionali).

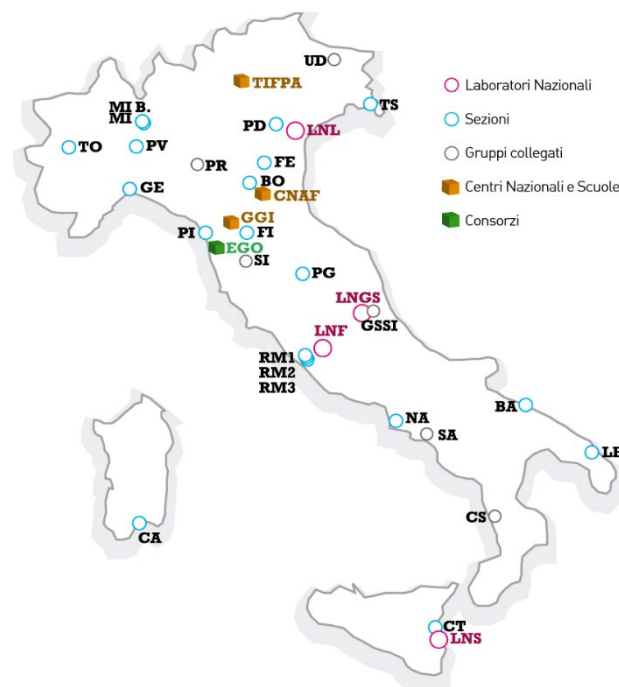


Figura 2.1.1

L'Amministrazione Centrale:

- gestisce le funzioni amministrative centralizzate;
- svolge funzioni d'indirizzo, coordinamento e verifica dell'attività amministrativa decentrata;
- assicura i servizi tecnici, professionali e di monitoraggio centrali;
- cura la predisposizione e l'esecuzione degli atti deliberativi di competenza sulla base delle direttive della Giunta Esecutiva.

I settori amministrativi decentrati, uno per ogni Laboratorio, Sezione e Centro, assicurano la gestione contabile-amministrativa della spesa afferente alla specifica struttura; in sostanza, essi presiedono alle diverse fasi di gestione della spesa per i capitoli missioni e acquisti di beni e servizi di interesse locale. Il responsabile del procedimento amministrativo delle amministrazioni decentrate è il direttore di ogni struttura.

Nella tabella seguente sono sintetizzati i dati quantitativi che caratterizzano l'attività amministrativa complessiva dell'istituto.

Il budget INFN viene assegnato dal MIUR attraverso il FOE e si compone di diverse parti che sono riassunte nella tabella 2.1.1, che riporta l'assegnazione del FOE 2019.

Assegnazione ordinaria	€ 253.757.624
Progettualità a carattere straordinario	€ 16.100.000
Attività di ricerca a valenza internazionale	€ 30.950.000
Totale	€ 300.807.624

Tabella 2.1.1

Tra queste diverse voci solo la prima non ha una destinazione vincolata ed i corrispondenti fondi possono essere spesi, oltre che per gli stipendi, per le attività di ricerca istituzionali dell'INFN, quali ad esempio le ricerche presso laboratori internazionali come il CERN di Ginevra, o presso laboratori nazionali come i Laboratori INFN di Frascati, di Legnaro, del Sud (Catania) e del Gran Sasso.

I fondi per "Attività di ricerca a valenza internazionale" sono invece vincolati a progetti soggetti ad accordi internazionali, stipulati dal governo italiano, come ad esempio la European Spallation Source (ESS) in Svezia o lo European X-Ray Free-Electron Laser (European XFEL) in Germania. L'INFN è solo un gestore di questi fondi che sono in realtà definiti in questi accordi.

A partire dal 2011 a questi fondi si sommava il contributo Premiale, assegnato in parte sulla base della valutazione ANVUR ed in parte sulla base di progetti presentati dagli Enti di Ricerca (EPR). Dal 2018 il budget premiale è stato riassorbito nella assegnazione ordinaria ed assegnato ai diversi EPR proporzionalmente al loro budget.

Negli anni 2016, 2017 e 2018 l'INFN ha inoltre ricevuto un contributo straordinario di 15 M€ all'anno per supportare le proprie ricerche, deliberato nella legge di bilancio del 2015. Con il 2018 il contributo straordinario di 15 M€/anno è terminato.

Nella tabella 2.1.2 è riportato l'andamento del budget INFN negli anni a partire dal 2010:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FOE	283	242	243	235	238	228	231	231	231	254
Progetti internazionali	6	14	16	32	39	36	32	29	30	31
Prog. Straordinari	-	-	-	-	-	-	-	0,5	3	16
Progetti bandiera	19	22	24	1,5	-	-	-	-	-	-
Progetti premiali		35	41	39	32	30		39	16	-
Finanziamento straordinario L.B.							15	15	15	-
Totale da MIUR	308	313	324	307,5	309	294	275	314,5	295	301

Tabella 2.1.2



Figura 2.1.2

Come si può vedere il budget totale INFN fino al 2014 è stato di circa 310 M€ per poi scendere negli anni successivi a circa 295 M€ (le oscillazioni del 2016 e 2017 sono dovute al fatto che la quota premiale 2016 è stata assegnata nel 2017). Nel 2016 e 2017 il fondo premiale del FOE è stato ridotto di più del 30% rispetto al 2015, con conseguente contrazione della parte assegnata all'INFN. L'effetto di questa riduzione sul budget INFN è stato mitigato dall'assegnazione straordinaria di 15 M€, purtroppo terminata nel 2018. A partire dal 2019 il finanziamento premiale è stato assorbito nel contributo ordinario e il budget complessivo, grazie al finanziamento di nuovi progetti a carattere straordinario si attesta di nuovo sui 300 M€. Il livello globale di spesa corrente dell'INFN negli ultimi anni è parimenti attestato intorno ai 300 M€ e questo numero riflette le reali esigenze finanziarie legate alla ordinaria attività di ricerca.

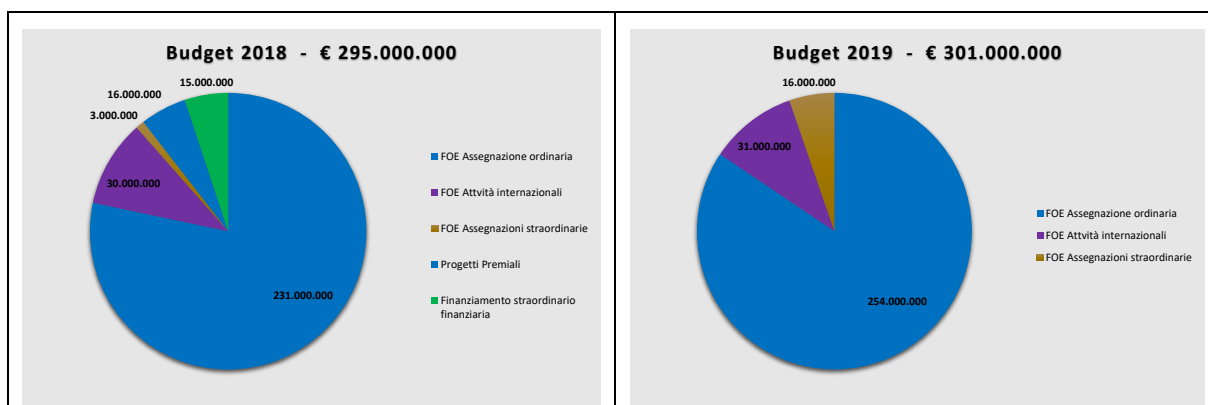


Figura 2.1.3

Il grafico di Figura 2.1.4 illustra alcune tipologie di spesa maggiormente significative nell'anno 2019 e nei due anni precedenti e lo scostamento tra le annualità.

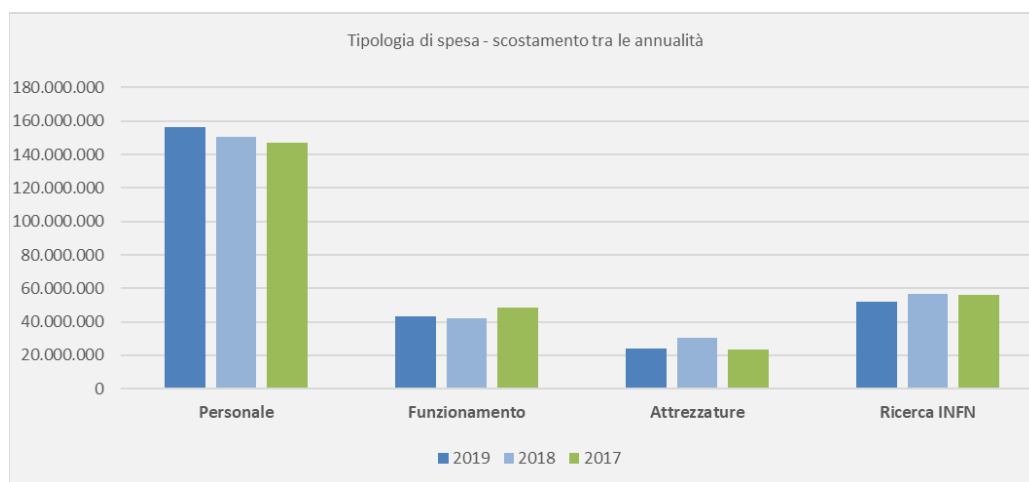


Figura 2.1.4

La spesa per il personale comprende sia il personale a tempo indeterminato, che quello a tempo determinato e mostra un aumento legato principalmente al nuovo CCNL, all'immissione dei nuovi ricercatori a seguito delle stabilizzazioni per gli anni 2017 e 2018, che ha dispiegato completamente i suoi effetti nel 2019, e alle assunzioni di personale nelle categorie protette.

La spesa per il Funzionamento conferma l'andamento decrescente legato allo sforzo di contenere la spesa corrente contribuendo invece al rafforzamento delle infrastrutture dei servizi e attrezzature di base per la ricerca.

La spesa per la Ricerca qui rappresentata comprende quella controllata direttamente dalle commissioni scientifiche, a valere sul FOE, cui l'Ente dedica grande attenzione e cerca di mantenere costante o di incrementare.

Ai sensi degli artt. 19 e 22 del D. Lgs. n. 91 del 31 maggio 2011, contestualmente al bilancio consuntivo, si presenta nella Tavola seguente il risultato di bilancio con riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi rispetto agli indicatori contenuti nel bilancio di previsione.

Nel dettaglio sono riportate le azioni specifiche messe in campo al fine di rendere l'organizzazione e la gestione efficace, efficiente ed economica; i principi ispiratori di tali azioni sono:

- la realizzazione di economie di bilancio,

- la riduzione della spesa anche attraverso l'ottimizzazione delle risorse,
- il miglioramento dell'efficienza operativa,
- la definizione delle linee di attività di ricerca ritenute prioritarie nell'attuale congiuntura.

obiettivo	risultato
<p>Realizzazione economie di bilancio: Economie di scala Mediante centralizzazione di alcuni acquisti</p>	<p>E' proseguita l'azione di centralizzazione della programmazione ed esecuzione degli acquisti al fine di ottimizzare le forniture su base nazionale (es.: forniture a catalogo. vigilanza, pulizie, manutenzioni, spedizioni, beni omogenei di uso ricorrente quali pc e portatili); ciò ha determinato un efficientamento delle prestazioni ricorrenti ed un risparmio in termini di economie di scala ottenute</p>
<p>Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse: Operare riduzioni nette di spesa</p> <p>Razionalizzazione delle attività nelle strutture di servizio</p> <p>Miglioramento dell'efficienza operativa Efficientare le procedure di pagamento</p> <p>Definizione di procedure gestionali</p>	<p>Azione che è stata implementata su specifiche tipologie di spesa per consumi e servizi, consolidate nel tempo su base locale; ogni struttura, in base ad un obiettivo predefinito di riduzione qualitativa, è stata chiamata a identificare e realizzare discrezionalmente le opportune azioni di riduzione</p> <p>Azione svolta mediante incremento dell'attività formativa al personale delle strutture di servizio e favorendo il coinvolgimento di specifiche professionalità per il miglioramento dei processi</p> <p>Si è lavorato sull'efficientamento delle procedure di liquidazione e pagamento dei fornitori ed è stato ottenuto un risultato positivo in termini di indicatore annuale di tempestività dei pagamenti che continua a migliorare di esercizio in esercizio (-7,07)</p> <p>Si è lavorato sullo sviluppo di workflow e software per il miglioramento della gestione dei processi (es. work flow acquisti inferiori a 40mila euro, software per i pre impegni di spesa, impegni pluriennali, ecc.)</p>
<p>Definizione delle linee di attività di ricerca ritenute prioritarie nell'attuale congiuntura</p>	<p>Nel Piano Triennale di Attività l'Istituto ha definito le linee di attività di ricerca ritenute prioritarie per il prossimo triennio; ciò al fine di ottimizzare le risorse e finalizzarle al raggiungimento dei massimi risultati scientifici</p>

Nel grafico che segue si mostra l'andamento dell'indice dei pagamenti nel corso degli ultimi sei anni. 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" cioè tutti i giorni del calendario comprese le domeniche, intercorsi tra la 'data di scadenza' della fattura, ordinariamente prevista in trenta giorni alla data del ricevimento della fattura stessa, e la 'data di pagamento' intesa come data di trasmissione dell'ordinativo di pagamento

La performance nel triennio 2017-2019 risulta positiva e di molto migliorata rispetto al biennio 2015-2016.



Figura 2.1.5

In termini di riorganizzazione generale dell'ente, sono schematizzati di seguito anche i criteri attuativi che l'Istituto si propone di seguire seguendo le linee guida definite dall'art.2, comma 10, del D.L. 6 luglio 2012 n. 95.

Obiettivo	Risultato
Concentrazione dell'esercizio delle funzioni istituzionali, attraverso il riordino delle competenze degli uffici eliminando duplicazioni	E' proseguita nel corso del 2019 l'attuazione del processo di riorganizzazione dell'amministrazione centrale in ottica di concentrazione dell'esercizio delle funzioni istituzionali mediante riordino delle competenze degli uffici
Riorganizzazione degli uffici con funzioni ispettive e di controllo	Si è proceduto alla Programmazione annuale delle funzioni ispettive, integrate con le responsabilità sulla Trasparenza e sulla Anticorruzione.
Unificazione delle strutture che svolgono funzioni logistiche e strumentali	E' in corso un'attività volta ad ottenere una sinergia di ricerca attraverso costituzione di reti di networking tra responsabili di officine e progettazione meccanica e servizi elettronici per il miglioramento delle attività. Un'azione specifica è stata rivolta ai servizi e infrastrutture dei Laboratori Nazionali con riunioni periodiche tra Direttori e responsabili dei Servizi
Accordi tra Università e Sezioni INFN	Si è cercato di definire un modello per la determinazione dell'equilibrio degli apporti reciproci nelle collaborazioni in comune.

2.2 L'ANALISI DELLE RISORSE DI PERSONALE

L'Istituto alla data del 31 dicembre 2019 ha registrato un organico di **2011 dipendenti** a tempo indeterminato, con un incremento complessivo, rispetto all'anno precedente, di 53 dipendenti. Questo risultato è stato ottenuto grazie al completamento delle procedure per l'assunzione di nuovi ricercatori e tecnologi, a seguito della legge di stabilità 2017 (DM 163/2017), del proseguimento per le assunzioni secondo la legge 68/99 e tenendo conto del totale delle cessazioni registrate nell'anno.

Come riportato nella tabella 2.2.1 si evidenzia il totale del personale, suddiviso per profili professionali e per genere, a tempo indeterminato e a tempo determinato alla data del 31 dicembre 2019 e il riscontro del personale a tempo indeterminato alla data del 31 dicembre 2018.

Profilo	Livello	Personale a tempo indeterminato alla data del 31/12/2018	Personale a tempo indeterminato al 31/12/2019			Personale a tempo determinato al 31/12/2019		
			M	F	Totale	M	F	Totale
Dirigente I fascia		0						0
Dirigente II fascia		2		2	2			0
Dirigente di ricerca	I	96	102	21	123			0
Primo ricercatore	II	241	185	54	239			0
Ricercatore	III	301	239	74	313	31	8	39
Dirigente tecnologo	I	38	47	3	50			0
Primo tecnologo	II	82	81	17	98	1		1
Tecnologo	III	200	153	47	200	43	12	55
Collaboratore tecnico E.R.	IV	279	254	15	269			0
Collaboratore tecnico E.R.	V	170	158	12	170			0
Collaboratore tecnico E.R.	VI	114	111	7	118	41	1	42
Operatore tecnico	VI	56	46	3	49			0
Operatore tecnico	VII	10	10		10			0
Operatore tecnico	VIII	50	43	12	55			0
Funzionario di amministrazione	IV	29	7	19	26			0
Funzionario di amministrazione	V	20	4	25	29	2	5	7
Collaboratore di amministrazione	V	135	21	97	118			0
Collaboratore di amministrazione	VI	56	12	42	54			0
Collaboratore di amministrazione	VII	60	15	54	69	6	29	35
Operatore di amministrazione	VII	4		4	4			0
Operatore di amministrazione	VIII	15	7	8	15			0
Totale		1.958	1.495	516	2.011	124	55	179

Tabella 2.2.1

L'ente considera prioritario continuare a ripopolare il primo e il secondo livello dei profili di ricercatori e tecnologi per venire incontro alle esigenze di progressione di carriera e per riconoscere al personale l'inquadramento adeguato a ricoprire ruoli di responsabilità, anche nel contesto internazionale.

La componente accessoria della retribuzione ha penalizzato negli anni 2011-2019 il personale tecnico-amministrativo degli enti pubblici di ricerca, impedendo le progressioni di carriera del personale dei livelli IV-VIII. L'INFN nel corso del 2019 si è fatto attivo promotore con il legislatore, il ministero e la Funzione Pubblica della revisione del calcolo del salario accessorio. L'ente procederà già dal 2020 nella valorizzazione del proprio personale dei livelli IV-VIII utilizzando gli strumenti previsti nel CCNL per le attese progressioni di livello. L'Ente intende nel corso del 2020 bandire un numero di nuove posizioni pari almeno a tutto il personale tecnico amministrativo previsto in cessazione nel triennio nel rispetto dei vincoli stabiliti dall'art. 9 del D. Lgs 218 del 2016.

L'INFN continua a dare seguito al piano assunzionale straordinario riservato alle categorie protette, nel rispetto degli obblighi previsti dalla legge 68/99. Dall'ultima denuncia presentata dall'Istituto in data 31 dicembre 2019 emerge, che sono stati assunti 99 dipendenti appartenenti alle categorie protette, a fronte di un obbligo assunzionale di 157 unità, da completare nell'arco della durata delle singole convenzioni sottoscritte con i Centri per l'Impiego presenti nelle Regioni dove risiedono le Strutture INFN. In conseguenza dell'aumento del personale sarà effettuato il ricalcolo della quota sulla base della denuncia annuale e saranno aggiornate le convenzioni con i centri per l'impiego.

La distribuzione tra i profili del personale presente nell'Ente è rappresentata in figura 2.2.1. È da notare che l'incidenza del personale amministrativo sul totale del personale è limitato al 16%, molto al di sotto dell'incidenza media negli EPR. L'aumento del carico di lavoro legato a nuovi adempimenti legislativi e allo sforzo di reperimento di fonti esterne di finanziamento sta sovraccaricando la struttura amministrativa.

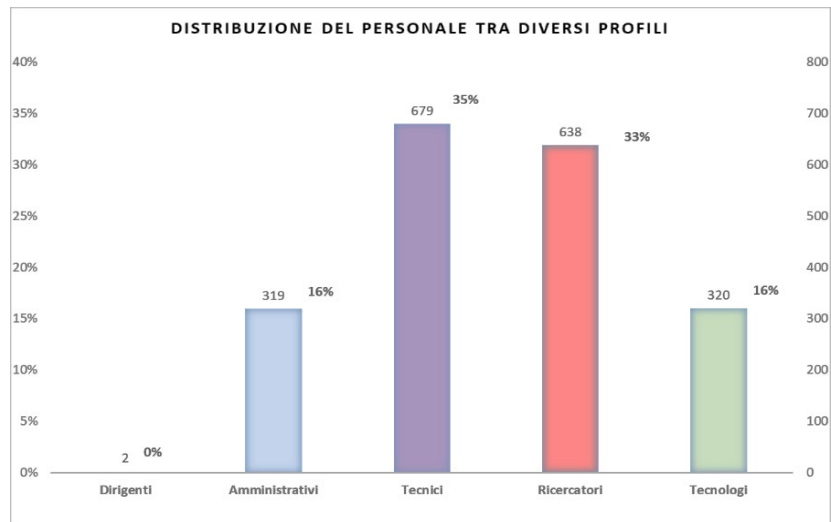


Figura 2.2.1

Ulteriore personale dell'Istituto è principalmente composto da giovani in formazione quali assegnisti e borsisti. Questo personale fornisce un contributo essenziale alle attività di ricerca dell'Ente e numericamente è circa pari al 40% del personale ricercatore e tecnologo (figura 2.2.2).

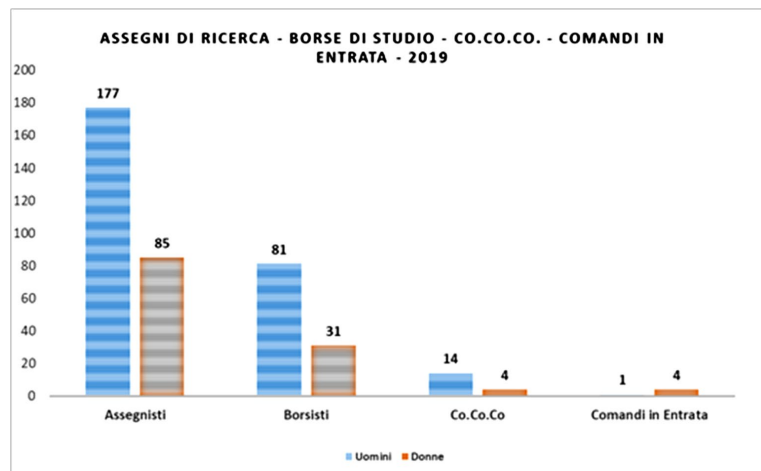


Figura 2.2.2

L'Istituto inoltre si avvale per le sue ricerche anche di personale universitario o appartenente ad altri Enti di Ricerca, che viene associato a vario titolo alle sue strutture ed alle sue attività. Le diverse tipologie di associazione sono presentate nella figura 2.2.3. il 34% del personale associato è rappresentato da personale in formazione, quale dottorandi, assegnisti e borsisti, mentre gli incarichi di ricerca sono di norma assegnati a personale universitario, la cui attività di ricerca è svolta in prevalenza con l'INFN. In particolare, segnaliamo che dei 1006 dottorandi associati ben 263 (pari a circa il 30%) sono direttamente finanziati dall'INFN, tramite opportuni accordi e convenzioni con le Università

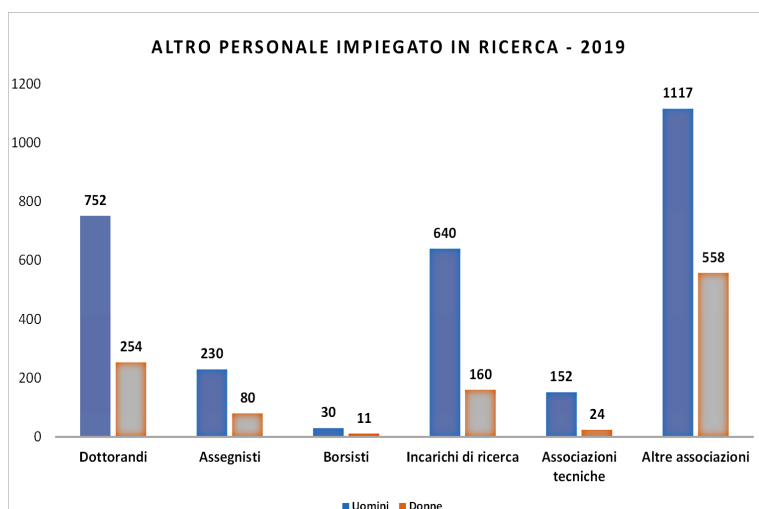


Figura 2.2.3

3.1 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Nel Piano della Performance 2019-2021 sono state declinate due aree strategiche di intervento prioritario:

1. **Organizzazione e gestione delle risorse umane**
2. **Funzionamento**

A ciascuna delle due aree sono stati associati specifici obiettivi strategici come nella fig. 3.1.1

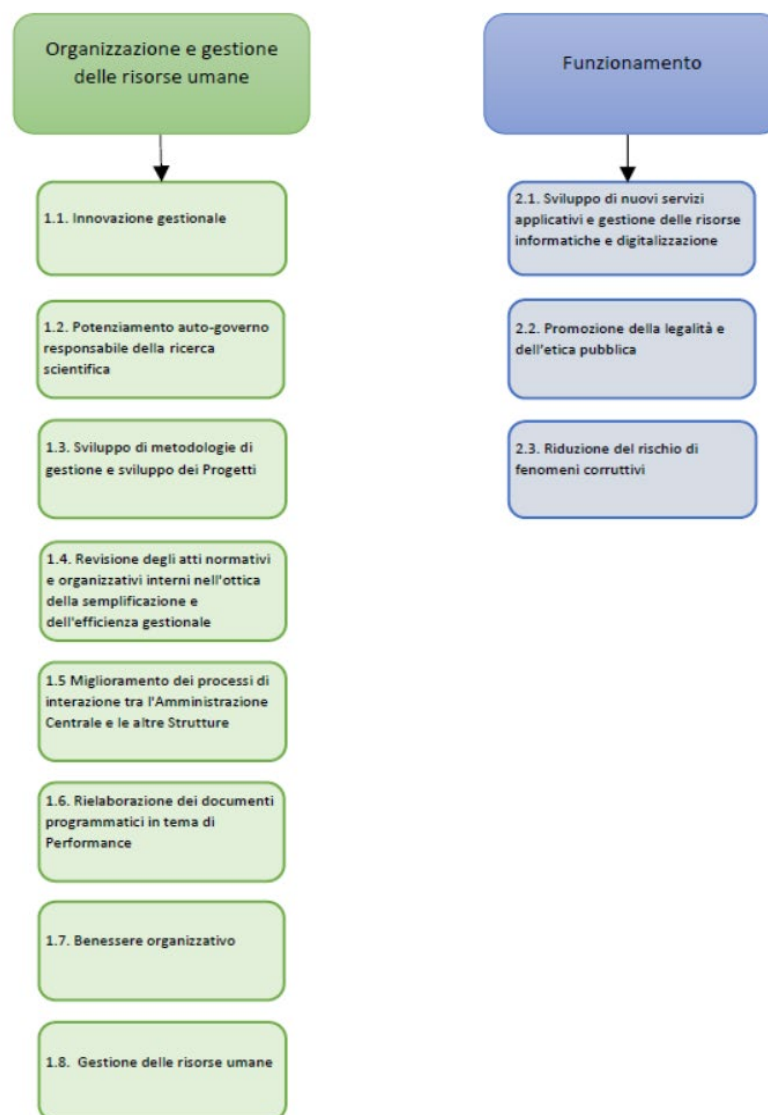


Figura 3.1.1

La rendicontazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa è rappresentata dalle tabelle che seguono nelle quali sono indicati i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi annuali fissati nel Piano della Performance 2019-2021 e gli scostamenti rispetto ai target.

Complessivamente nelle due aree strategiche **Organizzazione e gestione delle risorse umane e Funzionamento** gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti. Laddove c'è stato uno scostamento in negativo rispetto al target prefissato ne viene data evidenza nella parte descrittiva che segue ciascuna tabella.

3.1.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO								
AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET	RISULTATO anno 2019	FONTI DI DATI UTILIZZATE	RAGGIUNGIMENTO TARGET anno 2019
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	1.1. Innovazione gestionale	1.1.1. Validazione della nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale e proposte di correzioni	Direttore Generale	Relazione	SI/NO	SI	Relazione del Direttore Generale	100%
		1.1.2. Proseguimento e programmazione delle attività di evoluzione dei sistemi gestionali dell'Ente		Relazione sullo stato di avanzamento	SI/NO	SI	Relazione del Direttore Generale	100%
		1.1.3. Piano di sviluppo del personale		Proposta del piano	SI/NO	SI	Relazione del Direttore Generale	100%
	1.2. Potenziamento auto-governo responsabile della ricerca scientifica	1.2.1. Distribuzione budget commissioni e valutazione in corso d'anno	Commissioni Scientifiche Nazionali Consiglio Direttivo	Presentazioni bilancio a settembre	100%	100%	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2019	100%
		1.2.2. Programmazione attività per anno successivo e pluriennale		Consuntivi dell'attività scientifica entro il mese di febbraio	100%	100%	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2019	100%
		1.2.3. Partecipazione attiva alla European Strategy for Particle Physics 2021-2023		Inviare contributi	SI/NO	SI	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2019	100%
		1.2.4. Partecipazione alle giornate dedicate al Piano Triennale		Aumentare la partecipazione sia in presenza che da remoto	SI/NO	SI	Portale di registrazione dei partecipanti all'evento	100%
	1.3. Sviluppo di metodologie di gestione e monitoraggio dei Progetti	1.3.1. Prima applicazione del progetto "Project Management" alle Commissioni Scientifiche Nazionali	Commissioni Scientifiche Nazionali Giunta Esecutiva	Approvare la struttura base dei documenti	100%	100%	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2019	100%
				Numero dei processi decisionali approvati	>=3	4	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2019	>100%
				Selezionare e rendere operativo il software di supporto	100%	100%	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2019	100%
		1.3.2. Formare personale sull'utilizzo delle procedure	Corso sulle procedure per coordinatori e responsabili degli esperimenti	20	0	Comunicazione GdL "Project Management"	60%	
	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	Giunta Esecutiva	Istituire gruppi di lavoro per l'individuazione delle procedure prioritarie	SI/NO	SI	Coordinatore GdL WhatNextTTA	100%
				Presentazione progetti in un workshop plenario	SI/NO	NO	Coordinatore GdL WhatNextTTA	0%
				Numero di progetti approvati	2	0	Coordinatore GdL WhatNextTTA	0%
		1.4.2. Revisione completa o parziale dei disciplinari	Direttore Generale Consiglio Direttivo Giunta Esecutiva	Approvazione di nuovi disciplinari	>=3	7	Database delle delibere INFN	>100%
	1.5 Miglioramento dei processi di interazione tra l'Amministrazione Centrale e le altre Strutture	1.5.1. Cruscotto Gestionale delle sigle e dei progetti (incluso entrate, uscite)	Direttore Generale Direzione Gestione e Finanza Divisione Sistema Informativo	Proposta di progetto complessivo e prima applicazione parziale	SI/NO	SI	Relazione del Direttore Generale	100%
Realizzazione di un database integrato				SI/NO	SI	Relazione del Direttore Generale	100%	
1.5.2. Integrazione della gestione dei fondi esterni tra le Strutture dell'Istituto		Direttore Generale Direzione Servizi alla Ricerca Divisione Sistema Informativo	Realizzazione di un workflow dei flussi di lavoro tra Amministrazione Centrale e le Strutture	SI/NO	parzialmente raggiunto	Relazione del Direttore Generale		
1.5.3. Evoluzione dei sistemi gestionali dell'Ente		Direttore Generale Divisione Reclutamento e Trattamento Economico Divisione Sistema Informativo	Riorganizzazione dei dati del personale a disposizione delle Strutture e degli applicativi	SI/NO	SI	Relazione del Direttore Generale	100%	
1.5.4. Implementazione delle raccomandazioni del CVI per l'Amministrazione Centrale		Direttore Generale	Piano di interviste semi direttive a campione a due tipologie di personale	SI/NO	parzialmente raggiunto	Relazione del Direttore Generale		

Tabella 3.1.1.1

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO								
AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET	RISULTATO anno 2019	FONTI DI DATI UTILIZZATE	RAGGIUNGIMENTO TARGET anno 2019
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	1.6. Rielaborazione dei documenti programmatici in tema di Performance	1.6.1. Attività del gruppo di lavoro per l'implementazione dei documenti programmatici riguardanti la performance previsti dal d. lgs. 150/2009	Consiglio Direttivo	Elaborazione di un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e conseguente aggiornamento del Piano della Performance e della Relazione sulla Performance	70%	70%	Database delle delibere INFN	100%
	1.7. Benessere organizzativo	1.7.1. Miglioramento del welfare	Direzione Gestione del Personale e Affari Generali 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%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	100%
				Numero di dipendenti serviti da polizza sanitaria rispetto al numero totale di dipendenti	100%	100%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	100%
				Numero di dipendenti serviti da almeno un altro strumento di welfare aziendale rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio	20%	26%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	>100%
		1.7.2. Indagine sul benessere organizzativo	Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	Somministrazione questionario a tutte le Strutture	100%		Comunicazione da parte del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	riprogrammato
				Percentuale di partecipazione all'indagine	40%		Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	riprogrammato
		1.7.3. Misura del benessere organizzativo	Direttori delle Strutture	Numero di giorni complessivi di assenza del personale diviso il numero di giornate lavorative del personale	13%	15%	Database Business Intelligence	
		1.7.4. Incidenza delle risorse in lavoro flessibile	Consiglio Direttivo	Numero di dipendenti in lavoro agile/telelavoro rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio	5,0%	3,3%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	66%
	1.7.5. Promozione della parità e pari opportunità	Consiglio Direttivo CUG INFN	Definizione e approvazione del Piano Triennale delle Azioni Positive 2019-2021	SI/NO	SI	Database delle delibere INFN	100%	
	1.8. Gestione delle risorse umane	1.8.1. Gestione delle risorse umane	Consiglio Direttivo	Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio	4,0%	3,9%	Comunicazione dei Direttori delle Strutture	100%
		1.8.2. Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale	Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	Percentuale di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio	43%	53%	Database della formazione dell'INFN	>100%
				Numero di ore di formazione erogate rispetto al totale dei dipendenti in servizio	13	> 18	Database della formazione dell'INFN	>100%
				Numero dei corsi locali nelle Strutture valutati con la modalità sperimentale rispetto al totale dei corsi locali programmati nelle Strutture	10%	0%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	riprogrammato
		1.8.3. Politiche legate al fabbisogno di personale/Gestione delle procedure concorsuali	Divisione Reclutamento e Trattamento Economico	Modulo formativo per i chiarimenti in merito alla circolare sulla regolamentazione fiscale, contributiva e contrattuale dei lavoratori autonomi	SI/NO	SI	Comunicazione del Responsabile della Divisione Reclutamento	100%
	Conclusioni delle procedure concorsuali in corso + COFUND 2 e relative delibere			100%	100%	Comunicazione del Responsabile della Divisione Reclutamento	100%	
			Realizzazione di un modulo formativo per buone prassi dei concorsi nazionali svolti	SI/NO	NO	Comunicazione del Responsabile della Divisione Reclutamento	riprogrammato	

Tabella 3.1.1.1 segue

I risultati ottenuti danno la misurazione del raggiungimento dei target fissati nella tabella 3.1.1.1; come si può vedere la quasi totalità degli obiettivi è stata raggiunta.

Di seguito viene data evidenza delle circostanze che non hanno consentito il raggiungimento dei target prefissati nel Piano Performance 2019-2021 per l'area strategica **Organizzazione e gestione delle risorse umane**.

Obiettivo 1.3.2. *Formare personale sull'utilizzo delle procedure*

Indicatore

corso sulle procedure per coordinatori e responsabili degli esperimenti – prevedeva la formazione di almeno 20 dipendenti:

- sono stati definiti i corsi, il numero di partecipanti ed ottenuto il budget. Si è ancora in attesa dell'approvazione finale del Presidente dell'Istituto sul piano qualità per fare partire la formazione; si valuta l'attività completa al 60%;
- nel frattempo si sta elaborando un piano formazione sulla metodologia openSE.

Obiettivo 1.4.1. *Ottimizzazione procedimenti amministrativi e supporto tecnico*

Indicatore 1

Presentazione progetti in un workshop plenario

Indicatore 2

Numero progetti approvati

- La motivazione risiede nella eccessiva diluizione nel tempo del processo di ottimizzazione che è poi stato messo in secondo piano per altre esigenze subentrate. Con il cambio del Presidente, non si è potuto realizzare la presentazione dei progetti prima dell'estate 2019. Successivamente era stata programmata la presentazione dei risultati a fine 2019, ma essendo molti componenti della Giunta Esecutiva in fase di avvicendamento, in accordo con il Presidente è stato deciso la presentazione dei risultati della fase 2 sarebbe avvenuta a inizio 2020.

Obiettivo 1.5.2. *Integrazione della gestione dei fondi esterni tra le Strutture dell'Istituto*

Indicatore

Realizzazione di un workflow dei flussi di lavoro tra Amministrazione Centrale e le Strutture

- la motivazione circa il parziale raggiungimento dell'obiettivo è contenuta nel successivo paragrafo 3.2.1 riguardante gli obiettivi di performance individuale assegnati al direttore generale.

Obiettivo 1.5.4. *Implementazione delle raccomandazioni del CVI per l'Amministrazione Centrale*

Indicatore

Piano di interviste semi direttive a campione a due tipologie di personale

- la motivazione circa il parziale raggiungimento dell'obiettivo è contenuta nel successivo paragrafo 3.2.1 riguardante gli obiettivi di performance individuale assegnati al direttore generale.

Obiettivo 1.7.2 *Indagine sul benessere organizzativo*

Indicatore 1

Somministrazione questionario a tutte le Strutture

Indicatore 2

Percentuale di partecipazione all'indagine

- l'Istituto ha commissionato la predisposizione di un questionario ad hoc all'Università di Torino per rilevare il livello di stress da lavoro correlato e di benessere organizzativo da predisporre al termine di una verifica da effettuare presso alcune strutture INFN. Questo lavoro preparatorio non si è concluso nell'anno 2019. Pertanto l'obiettivo riguardante la somministrazione

dell'indagine sul benessere organizzativo è stato posticipato all'anno 2020 a seguito di una valutazione effettuata in fase di monitoraggio.

Obiettivo 1.7.3 *Misura del benessere organizzativo*

Indicatore

Numero di giorni complessivi di assenza del personale diviso il numero di giornate lavorative del personale

- Nel primo anno di monitoraggio di questo indicatore avevamo osservato un valore del 13%. Nel corso del 2019 questo valore è risultato mal posto di circa il 15%. Uno studio più dettagliato delle motivazioni è in corso.

Obiettivo 1.7.4 *Misura del benessere organizzativo*

Indicatore

Numero di dipendenti in lavoro agile/telelavoro rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio

- il dato è stato calcolato in riferimento al solo telelavoro; nell'anno 2019 l'Istituto ha approvato tutte le domande di telelavoro presentate dal personale.
Il disciplinare sul lavoro agile è stato approvato con delibera del Consiglio direttivo di giugno 2019; doveva entrare in uso nella seconda metà dell'anno; successivamente l'implementazione del lavoro agile è stata prevista per l'anno 2020.

Obiettivo 1.8.2. *Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale*

Indicatore

Numero dei corsi locali nelle Strutture valutati con la modalità sperimentale rispetto al totale dei corsi locali programmati nelle Strutture

- l'obiettivo riguardante la valutazione d'impatto dei corsi locali è stato posticipato all'anno 2020 a seguito di una valutazione effettuata in fase di monitoraggio. Questa decisione è stata presa dal GdL sulla performance tenendo in considerazione il lavoro preparatorio che ogni singola struttura avrebbe dovuto effettuare, con largo anticipo, con il supporto dell'Ufficio della Formazione e del GdL dedicato alla valutazione della Formazione. A seguito della fase di monitoraggio tutti i referenti locali della formazione sono stati avvisati e sono stati forniti gli strumenti necessari per individuare il numero di corsi sui quali effettuare tale verifica a partire dall'anno 2020.

Obiettivo 1.8.3. *Politiche legate al fabbisogno di personale/Gestione delle procedure concorsuali*

Indicatore

Realizzazione di un modulo formativo per buone prassi dei concorsi nazionali svolti

- vi è stato uno slittamento dovuto alla decisione della Giunta Esecutiva di modificare il disciplinare concorsi e pertanto il modulo formativo sarà realizzato solo dopo la sua approvazione.

3.1.2 LA PERFORMANCE DI FUNZIONAMENTO DELL'ISTITUTO

PERFORMANCE DI FUNZIONAMENTO DELL'ISTITUTO									
AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET	RISULTATO anno 2019	FONTI DI DATI UTILIZZATE	RAGGIUNGIMENTO TARGET anno 2019	
FUNZIONAMENTO	2.1. Sviluppo di nuovi servizi applicativi e gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione	2.1.1. Implementazione del workflow autorizzativo degli acquisti sotto 40.000 € con estensione dell'applicativo a tutte le Strutture dell'INFN	Direzione Gestione e Finanza Divisione Sistema Informativo	Istituzione di un gruppo di lavoro per la validazione	SI/NO	SI	Relazione dirigente amministrativo	100%	
				Relazione tecnica sui risultati dell'implementazione percentuale di implementazione rispetto al numero di tutte le Strutture	50%	74%	Relazione dirigente amministrativo	>100%	
		2.1.2. Risoluzione delle problematiche tecniche legate all'uso, in fase di produzione nel primo anno di attuazione, delle			Percentuale dei tickets chiusi rispetto al totale dei tickets ricevuti sulla procedura	50%	95%	Relazione dirigente amministrativo	>100%
		2.1.3. Risoluzione delle problematiche tecniche legate all'uso, in fase di produzione nel primo anno di attuazione, delle			Percentuale dei tickets chiusi rispetto al totale dei tickets ricevuti sulla procedura	50%	90%	Relazione dirigente amministrativo	>100%
		2.1.4. Implementazione della procedura per il ribaltamento mensile degli stipendi in contabilità	Direzione Gestione e Finanza		Relazione tecnica	SI/NO	SI	Relazione dirigente amministrativo	100%
		2.1.5. Implementazione di un Albo dei fornitori per l'INFN			Relazione tecnica sull'implementazione	SI/NO	NO	Relazione dirigente amministrativo	non applicabile n/a
		2.1.6. Predisposizione del Regolamento incentivi per funzioni tecniche (art. 113 del D.Lgs. n. 50/2016)			Bozza di regolamento	SI/NO	SI	Relazione dirigente amministrativo	100%
		2.1.7. Misura dell'efficienza delle procedure amministrative	Direzione Gestione e Finanza Divisione Sistema Informativo		Automatizzazione della raccolta dati - studio di fattibilità	SI/NO	NO	Dati della Divisione Sistema Informativo	vedi relazione
					Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)	- 8	- 7.07	Relazione dirigente amministrativo	100%
		2.1.8. Passaggio ad un diverso sistema di elaborazione dei cedolini paga	Divisione Reclutamento e Trattamento Economico Divisione Sistema Informativo		Proseguimento dell'attività di analisi delle posizioni economiche attuali e relativo adeguamento al nuovo sistema	SI/NO	SI	Comunicazione del Responsabile della Divisione Reclutamento	100%
					Produzione di cedolini paga in parallelo con il nuovo sistema	SI/NO	NO	Comunicazione del Responsabile della Divisione Reclutamento	n/a
		2.1.9. Contabilizzazione analitica delle spese di personale	Divisione Reclutamento e Trattamento Economico		Elaborazione dati di bilancio	100%	100%	Comunicazione del Responsabile della Divisione Reclutamento	100%
					Elaborazione mensile dei flussi di ribaltamento dei costi del personale	70%	40%	Comunicazione del Responsabile della Divisione Reclutamento	50%
		2.1.10. 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	100%	100%	Comunicazione dei Direttori delle Strutture	100%
	2.1.11. Rafforzamento delle competenze informatiche del personale	Direzione Gestione del Personale		Numero di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio	7%	30%	Database della Formazione dell'INFN	>100%	
	2.1.12. Attuazione della dematerializzazione delle procedure	Divisione Sistema Informativo		Procedura di gestione presenze, assenze, ferie, permessi e missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata	SI/NO	SI	Dati della Divisione Sistema Informativo	100%	
		Divisione Sistema Informativo		Percentuale di sedi che hanno accesso ad internet con banda ultra larga rispetto al totale delle sedi	100%	100%	Dati della Commissione Calcolo e Reti	100%	
		Divisione Sistema Informativo		Percentuale di atti firmati con firma digitale rispetto al totale degli atti protocollati in uscita verso soggetti italiani	100%	100%	Comunicazione dei Direttori delle Strutture	100%	
	2.2. Promozione della legalità e dell'etica pubblica	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	2.2.1. Attuazione delle misure sulla Trasparenza indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2019-2021		Percentuale di misure attuate fra quelle indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione - Sezione Trasparenza - nell'anno 2019	100%	100%	Database Amministrazione Trasparente	100%
			2.2.2. Miglioramento della Trasparenza	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza		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 protocollate nell'anno	100%	non sono pervenute istanze nel corso dell'anno	Comunicazione dal RPCT
Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza				Indice sintetico di trasparenza sulla base delle attestazioni rilasciate dall'OVV	100%	92%	Database Amministrazione Trasparente	92%	
2.3. Riduzione del rischio di fenomeni corruttivi	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	2.3.1. Attuazione delle misure indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2019-2021		Percentuale di misure attuate fra quelle indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione nell'anno 2019	100%	100%	Comunicazione dal RPCT	100%	

Tabella 3.1.2.1

I risultati ottenuti danno la misurazione del raggiungimento dei target fissati nella tabella 3.1.2.1; come si può vedere la maggior parte degli obiettivi è stata raggiunta.

Di seguito viene data evidenza delle circostanze che non hanno consentito il raggiungimento dei target prefissati nel Piano Performance 2019-2021 per l'area strategica **Funzionamento**.

Obiettivo 2.1.5. *Implementazione di un Albo dei fornitori per l'INFN*

Indicatore

Relazione tecnica sull'implementazione

- la motivazione circa il mancato raggiungimento dell'obiettivo è contenuta nel successivo paragrafo 3.2.2 riguardante gli obiettivi di performance individuale assegnati al dirigente amministrativo.

Obiettivo 2.1.7. *Misura dell'efficienza delle procedure amministrative*

Indicatore

Automatizzazione della raccolta dati - studio di fattibilità

- Lo studio è stato condotto sulle procedure di liquidazione delle missioni e di approvvigionamenti sotto i 40 kEu. Le due procedure sono condotte con strumenti informatici, uguali per tutte le sedi INFN, che regolano in più fasi le interazioni tra richiedenti, quali dipendenti e associati, e l'amministrazione. Le fasi da attribuire all'amministrazione non sono di semplice identificazione e hanno richiesto uno studio più approfondito e non ancora concluso.

Obiettivo 2.1.8. *Passaggio ad un diverso sistema di elaborazione dei cedolini paga*

Indicatore

Produzione di cedolini paga in parallelo con il nuovo sistema

- l'attività di analisi si è conclusa dopo che Cineca e INFN hanno svolto un percorso di analisi dell'impianto stipendiale CSA in relazione alle specificità di INFN, quale Ente di Ricerca. Nel corso di questa analisi è emersa l'assenza di funzionalità nell'impianto CSA, che non ha reso possibile la produzione in parallelo di cedolini paga nei tempi previsti; conseguentemente i risultati di tale analisi hanno indotto l'Istituto a sospendere il processo di migrazione ai prodotti CINECA.

Obiettivo 2.1.9. *Contabilizzazione analitica delle spese di personale*

Indicatore

Elaborazione mensile dei flussi di ribaltamento dei costi del personale

- A fine 2019, causa della necessità di risolvere alcuni bug di sistema, si è proceduto a fare un'elaborazione dei dati stipendiali propedeutici per il ribaltamento su base quadrimestrale, in attesa di realizzare, in seguito, quella mensile.

Obiettivo 2.2.2. *Miglioramento della Trasparenza*

Indicatore

Indice sintetico di trasparenza sulla base delle attestazioni rilasciate dall'OIV

- Permangono alcune problematiche connesse al raccordo tra uffici "proprietari" dei dati e Responsabile della Trasparenza, che porta ad un'onerosa e farraginoso procedura di raccolta dei dati di cui è necessaria la pubblicazione. Ciò ha comportato la difficoltà ad ottenere informazioni relative all'elargizione di sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici nei confronti dei soggetti giuridici beneficiari diversi dai dipendenti. Premessa l'effettiva difficoltà del recupero delle informazioni necessarie, la complessità dell'Ente, lo svolgimento delle

operazioni a distanza a seguito dell'emergenza sanitaria, l'Istituto si prefigge di integrare, nel prossimo futuro, la specifica sezione del sito.

3.2 LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, riguarda l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi e professionali realizzati dal singolo dipendente per il raggiungimento della performance complessiva dell'amministrazione.

Con le modifiche apportate al D. Lgs.150/2009 dal d.Lgs. 74/2017 il legislatore ha rafforzato la volontà di considerare la performance individuale come contributo del singolo alla performance organizzativa.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- La partecipazione ad attività e progetti dell'amministrazione nel suo complesso;
- La partecipazione ad attività e progetti dell'unità organizzativa di appartenenza;
- Attività individuali legate ad obiettivi individuali specificatamente assegnati.

In questa ottica sono stati inseriti nel piano performance 2019-2021 quegli obiettivi specifici che dispiegandosi in operativi ricomprendono la parte di performance organizzativa e la parte di performance individuale delle figure quali il Direttore Generale e l'unico dirigente amministrativo presente nella pianta organica dell'Istituto il quale, ai sensi del nuovo Disciplinare Organizzativo dell'Amministrazione Centrale, ha l'incarico di direttore della Direzione Gestione e Finanza.

3.2.1 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.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono fissati dalla Giunta Esecutiva; fra questi oltre agli obiettivi formalizzati nel Piano Performance 2019-2021 è ricompresa anche la gestione di progetti speciali che non verrà presa in considerazione in questo documento, ma sarà 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.

Si fa presente che nel mese di Giugno 2019 è stato eletto un nuovo Presidente dell'Istituto e la Giunta Esecutiva dell'Ente è stata quasi totalmente rinnovata. Questo cambio al livello dei vertici ha ovviamente provocato una serie di rallentamenti delle decisioni necessarie per portare avanti le attività strategiche in corso, e ha anche modificato gli obiettivi di tale attività. Di conseguenza, obiettivi e attività sono stati modificati in corso d'opera di comune intesa fra Presidente, Giunta Esecutiva e Direttore Generale per garantire il funzionamento ottimale dell'Ente e la sua evoluzione secondo la visione politica dei vertici.

Di seguito si relaziona sullo Stato di avanzamento degli obiettivi del Direttore Generale presenti nel Piano Triennale della Performance 2019-2021 avvenuto, nel corso del 2019.

1.1.1. Validazione della nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale e proposte di correzioni

(descrizione) Nel corso del 2018 il Direttore Generale ha portato a maturazione un progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale con lo scopo di ottenere un miglioramento nella comunicazione sia all'interno della stessa che nei confronti delle Strutture dell'Istituto. Per il 2019 sarà necessario completare questo processo di riorganizzazione.

La messa in atto della nuova organizzazione, avviata a parità di personale, ha permesso all'Ente di superare una serie di problematiche legate alla comunicazione intra AC e strutture periferiche/AC.

Nel periodo l'Ente ha visto un aumento significativo:

- delle sue attività finanziate con fondi esterni (EU, POR, PON) generando in AC un aumento significativo di tutte le attività amministrative (supporto al reclutamento locale, contabile, supporto gestionale, legale, ...);
- del numero di personale passando da circa 1.750 persone a più di 2.100 con le relative conseguenze per l'attività di reclutamento, la gestione del personale, il pagamento degli stipendi;
- degli acquisti importanti sia per i progetti INFN (POR, PON), sia nel quadro del progetto European Spallation Source (ESS) per cui l'Ente ha trattato per circa 60 M€ di gare per conto di Elektra e CNR.

La realizzazione dell'insieme delle attività ordinarie dell'Ente (che hanno subito aumenti notevoli) è stata resa possibile dalla nuova organizzazione, supportata dal personale di AC che ha svolto le sue attività con determinazione e entusiasmo.

Tuttavia, dopo un primo periodo di osservazione, la struttura organizzativa di AC avrebbe potuto beneficiare di ulteriori lievi modifiche che d'intesa con la Giunta Esecutiva sono state sospese.

Da notare, la mancata condivisione politica sulla figura dei RUP (Responsabile Unico di Processo) e sul sistema di incentivo per i RUP per acquisti inferiore a 40K€ che non ha permesso lo sviluppo della Divisione eponima.

1.1.2. Proseguimento e programmazione delle attività di evoluzione dei sistemi gestionali dell'Ente
(descrizione) *Sempre in una ottica di innovazione il Direttore Generale intende continuare le attività di evoluzione dei sistemi gestionali dell'Ente.*

Durante questo periodo è stato comunicato dal CINECA, durante le fasi di micro analisi e formazione, che la loro soluzione per l'evoluzione del sistema stipendiale non era adeguata per gli enti di ricerca. La loro proposta era di aspettare un minimo di 24 mesi per utilizzare il loro nuovo sistema, al momento in corso di analisi.

Se l'Ente ha dato disponibilità per collaborare al lavoro di analisi con il Cineca, parallelamente ha anche dovuto trovare una soluzione alternativa per superare il sistema in uso, dichiarato obsoleto dal fornitore.

Dopo l'analisi di vari scenari (tra cui un utilizzo dei sistemi NoiPA che dopo tre anni sono stati valutati di nuovo), si è scelto di effettuare l'upgrade del sistema attuale.

Questo upgrade è stato programmato anche per consentire il passaggio del sistema sulla Business Continuity, e di Disaster Recovery, sviluppato dalla Commissione Calcolo e Reti e fortemente richiesto dalla Direzione Generale. Si precisa che entro la fine del mandato del Direttore Generale, quasi tutti i sistemi critici di sola competenza di AC saranno portati su questi sistemi che garantiscono lo svolgimento delle attività da parte delle amministrazioni dell'Ente.

Si vuole anche precisare che per agevolare ancora di più l'evoluzione dei sistemi, è stato ottenuto dalla Giunta Esecutiva, un posto per una figura professionale concentrata sull'analisi dei fabbisogni. Questa persona è entrata in servizio i primi di giugno 2020 e dovrebbe essere di grande aiuto agli uffici per la formalizzazione delle specifiche esigenze.

Durante questo periodo si è continuata la diffusione del sistema per la gestione telematica del processo di acquisti (RDA). Circa 20 sedi sono oggi totalmente operative. Il periodo attuale permettendo, si dovrebbe ultimare le ultime formazioni prima della fine dell'anno. Si è anche lavorato per includere acquisti superiori a 40k€.

Ovviamente, si è continuamente discusso con i nuovi vertici l'evoluzione dei sistemi e sono in corso di definizione le nuove priorità.

1.1.3. Piano di sviluppo del personale

(descrizione) *Il Comitato di Valutazione Internazionale (CVI) dell'INFN nell'ambito del report annuale sull'attività dell'Istituto ha rilasciato, tra le altre, alcune raccomandazioni che riguardano l'Amministrazione Centrale; nel particolare ha auspicato la realizzazione di un chiaro piano per l'aumento delle risorse di personale su un orizzonte di pochi anni, con priorità*

chiaramente documentate e giustificate, in modo da consentire agli organi decisionali di valutare al meglio i bisogni di personale.

Dopo un lungo periodo di rinvii, l'argomento è stato lungamente discusso con i vertici ad inizio febbraio 2020 sulla base di un documento programmatico.

Struttura Organizzativa AC											
Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Funzioni	Personale					Tipo contratto	
Ufficio di Segreteria del Direttore Generale										Richiesta P.1	TD
Direzione Gestione e Finanza	Divisione Contabilità e Finanza									Richiesta P.1	TD
Direzione Gestione e Finanza	Divisione Contabilità e Finanza	Ufficio gestione delle entrate								Richiesta P.1	TD
Direzione Gestione e Finanza	Divisione Reclutamento e Trattamento	Ufficio reclutamento								Richiesta P.2	TD
Direzione Gestione e Finanza	Divisione Reclutamento e Trattamento	Ufficio trattamento economico								Richiesta P.1	TD
Direzione Gestione e Finanza	Divisione Reclutamento e Trattamento	Ufficio trattamento economico								Richiesta P.2	TD
Direzione Gestione e Finanza	Divisione Affari Contrattuali	Ufficio selezione contraenti								Richiesta P.1	TD
Direzione Gestione del Personale e degli Affari	Divisione Gestione del Personale	Ufficio Gestione del rapporto di lavoro								Richiesta P.1	TD
Direzione Gestione del Personale e degli Affari	Divisione Gestione del Personale	Ufficio Sviluppo professionale, performance e benessere organ		Responsabile						Richiesta P.1	TD
Direzione Gestione del Personale e degli Affari	Servizio Affari Generali	Ufficio Ordinamento e Ciclo atti amministrativi								Richiesta P.2	TD
Direzione Gestione del Personale e degli Affari	Uff. Approv e Missioni									Richiesta P.1	TD
Direzione Gestione del Personale e degli Affari	Uff. Approv e Missioni									Richiesta P.2	TD
Divisione Sistema Informativo	Ufficio management del data warehouse									Richiesta P.1	TD
Servizio Audit Interno										Richiesta P.2	TD
Servizio Salute e Ambiente										Richiesta P.2	TD

Alla data della discussione sono state approvate le richieste più urgenti (P1) meno una per la DGPAF. Devono essere ridiscusse le altre posizioni a fine anno.

Onde permettere un reclutamento di persone qualificate, anche per utilizzare graduatorie attive, 2 due posizioni sono state poi tramutate da TD a TI.

1.4.2. Revisione dei disciplinari

(descrizione) *L'obiettivo che l'Istituto si propone realizzare nel corso del 2019 è la modifica di alcuni disciplinari quali quelli sul telelavoro e sui benefici assistenziali e la stesura di nuovi quali quello 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.*

Nel corso del 2019 sono stati portati a compimento:

- il disciplinare sul telelavoro
- il disciplinare sul lavoro agile
- il disciplinare sul per la formazione della rosa indicativa dei candidati a dirigere le Sezioni, i Laboratori Nazionali ed i Centri Nazionali, da proporre al Consiglio Direttivo dell'INFN
- quattro disciplinari organizzativi di strutture INFN.

1.5.1. Cruscotto Gestionale delle sigle e dei progetti (incluso entrate, uscite)

(descrizione) *La necessità di introdurre una contabilità analitica nel bilancio dell'Ente e al contempo la necessità da un punto di vista gestionale di avere una visione sintetica delle numerose attività sperimentali e progetti di ricerca rendono indispensabile l'introduzione di nuovi strumenti di gestione.*

Oltre all'elaborazione di un piano di sviluppo globale, il primo passo realizzativo sarà la realizzazione di un database integrato di tutte le sigle e i progetti.

Non avendo i ministeri provveduto nell'ultimazione delle norme per il passaggio alla contabilità economico- patrimoniale per gli enti di ricerca, si è scelto nel frattempo di sviluppare un sistema di Business Intelligence in grado di dare contezza delle attività economiche dell'Ente. Come tutti i sistemi, richiede ora un utilizzo spinto prima di essere integrato con nuove funzionalità.

L'analisi del sistema sigle e progetti è stato effettuato da parte degli uffici, ma dai vertici è stato deciso di dare priorità ad altre attività di sviluppo. In particolare l'avvicinamento del periodo della VQR, cruciale per l'Ente, ha richiesto lavori importanti per portare l'infrastruttura e i dati sul sistema di Business Continuity.

Inoltre, la riorganizzazione delle sigle e dei progetti, era una necessità legata a decisioni politiche ad oggi non avvenute, anche per la perturbazione creata dal diffondersi dell'epidemia di COVID.

1.5.2. Integrazione della gestione dei fondi esterni tra le Strutture dell'Istituto

(descrizione) La ricerca di fonti esterne di finanziamento è diventata una attività di rilievo all'interno delle attività dell'Ente. La molteplicità dei soggetti finanziatori e quindi delle regole di rendicontazione, nonché il coinvolgimento di strutture diverse rendono necessario organizzare in maniera adeguata e dematerializzata il flusso di informazione e di autorizzazione tra i vari soggetti coinvolti.

Questo punto, in comune alla Direzione Generale ed ai vertici dell'Ente necessita di ulteriori approfondimenti per potere essere attivato. Non di meno si sono trovate soluzioni ad hoc per problemi ricorrenti quali la rendicontazione del costo orario o il flusso delle delibere dei fondi esterni chiarendo bene fra gli uffici ruoli e responsabilità.

Inoltre, per la gestione finanziaria dei progetti e l'impostazione in contabilità, sono state studiate e messe in opera alcune nuove procedure, garantendo di fatto una migliore integrazione a livello di Ente.

1.5.3. Evoluzione dei sistemi gestionali dell'Ente

(descrizione) Sempre in una ottica di innovazione e maggior efficienza si intende completare la riorganizzazione della banca dati relativa al personale, per avere una unica sorgente di informazione, adeguatamente conforme al GDPR, disponibile sia alle Strutture che agli applicativi.

La digitalizzazione dei dati del personale è stata quasi integralmente realizzata, al netto del calcolo automatico delle anzianità che è tuttora in corso di analisi.

Questo lavoro rende visibile, alle persone autorizzate, l'insieme dei dati di carriera e può essere usato anche per lo svolgimento delle procedure di progressioni di carriera che si stanno pianificando in questo momento.

1.5.4. Implementazione delle raccomandazioni del CVI per l'Amministrazione Centrale

(descrizione) Il Comitato di Valutazione Internazionale (CVI) dell'INFN nell'ambito del report annuale sull'attività dell'Istituto ha rilasciato, tra le altre, alcune raccomandazioni che riguardano l'Amministrazione Centrale; nel particolare l'Amministrazione Centrale deve tendere ad una comunicazione chiara ed efficace con scienziati e ricercatori e aumentare la consapevolezza del lavoro amministrativo, necessario per sostenere le attività di ricerca in un'organizzazione complessa come l'INFN.

A tal fine, è stato suggerito di condurre periodicamente un'indagine sulla qualità percepita dei servizi. Ciò potrebbe aiutare a riconoscere e rispondere alle richieste più urgenti e sottolineare il ruolo svolto da un'amministrazione tempestiva ed efficiente.

D'intesa con il Presidente, si è deciso di procedere con la costituzione di due gruppi di lavoro sulla semplificazione amministrativa formato da personale delle strutture, uno rivolto alle procedure relative al personale e l'altro relativo alle procedure di contabilità e amministrazione.

I gruppi di lavoro hanno redatto i loro suggerimenti che sono stati analizzati e discussi con i direttori di AC. Siamo stati confortati dal fatto che quasi tutte le attività richieste erano nell'elenco delle attività previste o alcune in via di realizzazione da parte degli uffici centrali; era però necessario rivedere l'elenco delle priorità per potere dare un riscontro efficace.

Purtroppo il lock down non ha consentito di dare priorità alle azioni proposte come si era concordato con i vertici.

E' anche pertinente rilevare altre azioni importanti che sono state svolte dal DG durante questo periodo.

Sul fronte delle convenzioni di collaborazione con le università si è proposto e si è iniziato ad introdurre un nuovo modello di convenzione che valorizza l'apporto INFN alla ricerca dell'Università. Su questa nuova base è stata conclusa la nuova convenzione con la Statale di Milano, e sono in fase di discussione le convenzioni di Pisa e Bologna. Dopo le prime sperimentazioni, l'INFN dovrebbe farne un modello ricorrente.

Una serie di strumenti è stata messa a disposizione del management dell'Ente onde favorire le sue attività. In particolare, per la gestione del personale a tempo indeterminato è stata proposta l'introduzione dei Punti di Turner Over (PTO). Per facilitarne la gestione è stato implementato dal DG uno strumento che permette di agevolare le decisioni e permette anche di programmare l'utilizzo delle posizioni da prevedere nel Piano Triennale di Attività (PTA).

E' stato preparato un sistema di work flow delle delibere degli organi basato sul sistema interno di ticketing. Purtroppo il periodo di lock down non ha permesso di ultimare le necessarie attività per l'avvio.

Una attività specifica è stata portata avanti fra Divisione Reclutamento e Divisione Sistemi Informativi per ammodernare la gestione online del reclutamento. In questa prima fase sono state integrate le procedure per gli assegni di ricerca e per i concorsi centralizzati. Questi strumenti hanno permesso agli uffici di gestire ed assorbire un aumento significativo dei concorsi nazionali nel 2019.

Ovviamente si deve anche rammentare il ruolo del DG nelle trattative sindacali e nelle relazioni con gli uffici dei ministeri che hanno permesso in questo periodo di trovare delle soluzioni adatte per le progressioni di carriera di tutta la filiera enti di ricerca.

3.2.2 GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ASSEGNATI AL DIRIGENTE AMMINISTRATIVO

Si relaziona di seguito, per ciascun obiettivo, l'attività svolta dando conto dei risultati raggiunti in relazione a quelli attesi come definiti nella determina DG n. 45 del 13 marzo 2019; le descrizioni riportate sotto ciascun obiettivo costituiscono le relazioni tecniche/ output:

Obiettivo 2.1.1	indicatori	target	Risultato 2019
Implementazione del Workflow autorizzativo degli acquisti sotto 40.000€ a tutte le strutture INFN	Istituzione di un gruppo di lavoro per la validazione	SI/NO	SI
	Relazione tecnica sui risultati dell'implementazione percentuale di implementazione rispetto al numero di tutte le Strutture	50%	50%

I procedimenti di acquisto sotto i 40 kilo euro rappresentano il 95 % di tutte le procedure di acquisto dell'INFN e impegnano conseguentemente moltissime risorse umane.

In collaborazione con il Sistema informativo è stato avviato nel 2018 un progetto di sviluppo di un work flow per gli acquisti sotto i 40 kilo euro che consenta di automatizzare completamente il processo coprendo tutte le fasi del procedimento amministrativo dalla richiesta di indizione del procedimento all'impegno dei fondi all'esecuzione dei contratti e pagamento delle fatture, con l'intento di gestire in modo semplice ma esaustivo tutte le fasi del procedimento con automatismi e collegamenti tra le varie banche dati che consentano di eliminare duplicazioni nell'inserimento dei dati, il controllo delle varie fasi, e la riduzione degli errori, nonché la significativa riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche; nel 2018 si è riusciti a fare una prima versione beta del prodotto e a testarlo in 4 strutture (Lecce, Milano, AC e Presidenza); si è quindi rilevato, con l'aiuto delle strutture che hanno aderito alla sperimentazione, alcuni ambiti di miglioramento e corretto alcuni bug fisiologici di sistema e, nel 2019, è proseguita l'attività di avvio in produzione del software nelle restanti strutture INFN; a fine 2019 quasi tutte le strutture utilizzavano il software RDA.

Di seguito si riporta il **piano di implementazione** con l'indicazione, accanto a ciascuna struttura, del periodo in cui è stata tenuta l'attività formativa e la data in cui il software è entrato in produzione:

	Formazione	Produzione
LNF	21/05/2019	06/2019
Bologna/CNAF	10/06/2019	06/2019
Trieste	11-12/06/2019	07/2019
Genova	18-19/06/2019	07/2019
Ferrara	17/07/2019	07/2019

Cagliari	18-19/07/19	09/2019
Bari	23-24/07/19	09/2019
Pavia	03-04/09/2019	09/2019
Padova	05-06/09/2019	09/2019
Torino	12-13/09/2019	09/2019
Napoli	16/09/2019	09/2019
Roma 1	18/9/2019	09/2019
Roma 3	23/9/2019	09/2019
TIFPA	25-26/09/2019	09/2019
Pisa	07/10/2019	10/2019

Alla fine del 2019 20 strutture INFN sono state formate e hanno iniziato ad utilizzare il Tool in produzione; il target (50% rispetto al numero delle strutture) è stato abbondantemente raggiunto.

Il lavoro di validazione e correzione è stato fatto in collaborazione con il gruppo di lavoro che in prima battuta aveva fatto l'analisi dei processi; il gruppo è formato da dipendenti dell'amministrazione centrale e delle Strutture e questi ultimi sono rappresentativi, per dimensione, complessità di attività e impegno di risorse finanziarie, di tutto l'Istituto. Inoltre il gruppo è stato integrato di fatto dai responsabili amministrativi che sono gradualmente entrati in produzione.

Dallo scambio continuo con tutte le persone coinvolte nel progetto è stato possibile raccogliere i risultati dell'implementazione e le esigenze di ulteriore miglioramento del Tool che si riportano schematicamente di seguito e che rappresentano la base per lo sviluppo della release di RDA:

Obiettivo 2.1.2	indicatore	target	Risultato 2019
Risoluzione delle problematiche tecniche legate all'uso, in fase di produzione nel primo anno di attuazione, delle procedure per il MIF3 (SIOPE+)	Percentuale dei tickets chiusi rispetto al totale dei tickets ricevuti sulla procedura	50% dei ticket chiusi	95%

Nel corso del 2018 è stata implementata la nuova procedura di esecuzione degli ordinativi pagamento e riscossione a seguito dell'introduzione del SIOPE+ ad opera del Decreto MEF 30.05.2018 e in attuazione dell'art. 1 co. 533 della legge 11.12.2016 (legge di bilancio 2017).

Dal 1° gennaio 2019, quindi, è entrato in vigore il nuovo sistema di colloquio con l'Istituto cassiere che prevede che le disposizioni di pagamento e incasso siano emesse secondo lo standard OPI - Schemi XSD OPI per il tramite dell'infrastruttura della banca dati SIOPE gestita dalla Banca d'Italia nell'ambito del servizio di tesoreria statale.

Al fine di implementare la nuova scadenza è stato affidato alla società Uni IT del gruppo Unicredit (attuale Istituto Cassiere) il servizio di intermediazione e si è lavorato, in sinergia con il Sistema Informativo alle nuove interfacce in uso al primo gennaio.

Il passaggio al sistema SIOPE+ ha comportato, inoltre, la necessità di revisione di alcune maschere del software di contabilità in uso relative alla generazione dei flussi, maschere che, una volta implementate, sono state illustrate alle strutture INFN prima dell'avvio del MIF3.

Dal 1° gennaio 2019 tutti gli utenti hanno avuto accesso al MIF3 in ambiente di produzione.

Nel corso del 2019, primo anno di attuazione in produzione del MIF3, le Strutture sono state supportate dalla Direzione gestione e Finanza e dal Servizio Sistemi Informativi nell'utilizzo del nuovo sistema di colloquio e l'andamento di risoluzione delle problematiche tecniche legate all'uso del nuovo sistema è decisamente positivo attestandosi i ticket chiusi a fine 2019 al 95 %.

Alla fine del 2019 il target (50% dei ticket chiusi) è stato abbondantemente raggiunto.

Obiettivo 2.1.3	indicatore	target	Risultato 2019
Risoluzione delle problematiche tecniche legate all'uso, in fase di produzione nel primo anno di attuazione, delle maschere per i Prelimpegni e gli Impegni pluriennali	Percentuale dei tickets chiusi rispetto al totale dei tickets ricevuti sulla procedura	50% dei ticket chiusi	90%

Nel 2018 intensa è stata la collaborazione con il Servizio Sistemi Informativi per implementare nuove funzionalità del sistema contabile; in particolare sono state sviluppate e messe in produzione due nuove maschere per la gestione del pre impegno e la registrazione degli impegni pluriennali che consentono un maggior controllo del budget di spesa ed una migliore programmabilità delle risorse nel breve-medio periodo.

Nel corso del 2019 le due maschere sono entrate a regime e insieme al Sistema informativo ci si è occupati della risoluzione delle problematiche tecniche legate al loro uso.

Le Strutture sono state supportate dalla Direzione gestione e Finanza e dal Servizio Sistemi Informativi e l'andamento di risoluzione delle problematiche tecniche legate all'uso delle nuove maschere è decisamente positivo attestandosi i ticket chiusi a fine 2019 al 90%.

Alla fine del 2019 il target (50% dei ticket chiusi) è stato abbondantemente raggiunto.

Obiettivo 2.1.4	indicatore	target	Risultato 2019
Implementazione della procedura per il ribaltamento mensile degli stipendi in contabilità	Relazione tecnica	SI/NO	SI

Nel 2019 è proseguita la complessa attività di studio e analisi delle procedure per il ribaltamento mensile degli stipendi in contabilità.

Dopo l'iniziale e propedeutica attività di pulizia delle banche dati esistenti (GODIVA e ORACLE), gli Uffici Gestione della Spesa e Trattamento Economico hanno continuato a lavorare sull'analisi delle procedure in essere al fine di implementare una revisione efficace che, attraverso una piena integrazione delle informazioni gestionali con quelle contabili, possa consentire l'introduzione di un automatismo nell'imputazione del costo del personale sui capitoli di spesa.

Inoltre l'Ufficio trattamento economico ha perfezionato ulteriormente la banca dati stipendiali nella quale convergono tutti i dati elaborati per la generazione dei cedolini utile per:

- 1) la contabilizzazione mensile degli stipendi da parte dell'Ufficio Gestione della Spesa;
- 2) l'elaborazione dei dati di bilancio previsionali e consuntivi;
- 3) l'elaborazione dei flussi di ribaltamento dei costi sui progetti.

Tale banca data costituirà la fonte informativa essenziale per la contabilizzazione analitica delle spese di personale e il conseguente ribaltamento mensile degli stipendi in contabilità. A fine 2019, causa della necessità di risolvere alcuni bug di sistema, si è proceduto a fare un'elaborazione dei dati stipendiali propedeutici per il ribaltamento su base quadrimestrale, in attesa di realizzare, in seguito, quella mensile.

Obiettivo 2.1.5	indicatore	target	Risultato 2019
Implementazione di un Albo dei fornitori per l'INFN	Relazione tecnica sull'implementazione	SI/NO	NO

Per dare attuazione al disposto dell'art. 36 co. 2 lett. b) del d.lgs. n. 50/2016 e s.m.i. e delle Linee Guida ANAC n. 4 si è avviato uno studio di fattibilità per la creazione di un Albo dei fornitori per l'INFN; lo studio si è concluso mediante la produzione di una proposta di disciplinare e il testo di un avviso pubblico per la costituzione di un elenco di operatori economici per lavori, servizi e forniture.

Il disciplinare definiva le attività per l'istituzione e le modalità di gestione dell'elenco degli operatori economici cui l'INFN poteva attingere per sopperire alle proprie necessità di individuare un congruo numero di operatori economici a cui affidare l'esecuzione di lavori, di servizi e di forniture di suo interesse nel rispetto dei principi sanciti dal Codice degli Appalti; l'Avviso, inoltre, conteneva le indicazioni per la predisposizione degli elenchi, validità e aggiornamento e rinnovo e i principi di utilizzazione dell'elenco (proporzionalità ed adeguatezza, rotazione degli incarichi, non discriminazione, parità di trattamento e libera concorrenza) nonché la procedura di selezione dei soggetti inseriti nell'elenco.

Detti documenti sono stati presentati alla GE nella seduta del 18 marzo 2019 e ai Direttori delle Strutture nella successiva seduta per una valutazione di merito. Al termine di un'ampia discussione il Consiglio Direttivo ha ritenuto, per il momento, di rinviare l'applicazione del Disciplinare

L'obiettivo, conferito con determina del DG del 13 marzo 2019, pertanto, non ha potuto trovare attuazione per cause indipendenti dalla scrivente.

Obiettivo 2.1.6	indicatore	target	Risultato 2019
Predisposizione del Regolamento incentivi per funzioni tecniche di cui all'art. 113 del D.Lgs. n. 50/2016, come modificato dall'art. 76 del D.Lgs. 19 aprile 2017, n. 56	Bozza di Regolamento	SI/NO	SI

Nel 2019 si è lavorato alla predisposizione di una prima bozza di Regolamento per il riconoscimento degli incentivi per funzioni tecniche di cui all'art. 113 del D.Lgs. n. 50/2016, come modificato dall'art. 76 del D.Lgs. 19 aprile 2017, n. 56 e che si applica per i contratti pubblici di lavori, servizi e di forniture. In particolare dapprima con un gruppo ristretto all'interno della Direzione Gestione e finanza si è proceduto alla definizione di un testo di Regolamento contenente le disposizioni in merito all'utilizzo del fondo previsto dall'art. 113 comma 2 del Codice, nonché modalità e criteri di ripartizione degli incentivi economici da esso previsti per incentivare l'efficienza e l'efficacia nel perseguimento della realizzazione e dell'esecuzione a regola d'arte dei lavori, servizi e forniture, nei tempi previsti dal progetto, valorizzando le professionalità interne all'amministrazione e incrementando la produttività del personale impegnato nelle attività di cui al presente regolamento. La bozza di regolamento si struttura come segue: una prima parte è dedicata alla definizione dei principi generali (oggetto e finalità, destinatari, fondo, principi di ripartizione del fondo ecc.); una seconda parte è dedicata, in particolare, alla costituzione del fondo e all'applicazione dell'incentivo per i lavori; la terza parte è dedicata, in particolare, alla costituzione del fondo e all'applicazione dell'incentivo per acquisizione di servizi e forniture e l'ultima alla valutazione e liquidazione dello stesso.

Il testo è stato presentato alla Giunta Esecutiva e al Consiglio Direttivo nelle sedute di novembre 2019. Successivamente il Presidente ha costituito un gruppo allargato comprendente anche alcuni direttori di struttura e componenti di Giunta che, dopo ampia disamina e confronto con il gruppo, è addivenuto ad una definitiva stesura del testo che è stata sottoposta alla GE. Successivamente è stato avviato un confronto con le organizzazioni sindacali e il testo è stato integrato da un'ipotesi di CCNI per l'Utilizzazione del Fondo relativo agli incentivi per funzioni tecniche approvato il 1 primo aprile 2020. Alla fine del 2019 il target (SI/NO) è stato raggiunto.

obiettivo	indicatore	target	Risultato 2019
Misura dell'efficienza delle procedure amministrative	Automatizzazione della raccolta dati - studio di fattibilità	SI/NO	Attività in corso
	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (unità di misura: giorni)	8	7,07

Il gruppo di lavoro deve individuare i parametri sui quali vuole la misura: ordini, velocità di pagamento delle fatture.....;e' necessario un tool per lamisurazione. L'attività è ancora in corso.

Con riferimento al ritardo medio dei pagamenti si fa riferimento all'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti, di cui all'art. 33 del D.Lgs. n.33 del 14 marzo 2013 e al DPCM 22 settembre 2014, indicatore certificato e pubblicato nel rendiconto 2019:

Anno	Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti*			
2019	-7,07			
I trimestre	II trimestre	III trimestre	VI trimestre	annuale
- 5,43	-5,59	-6,82	-10,42	- 7,07

L'indicatore di tempestività dei pagamenti è considerato in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture, tenendo conto dei 'giorni effettivi', vale a dire tutti i giorni da calendario, compresi i festivi, intercorsi dalla 'data di scadenza', vale a dire la data prevista dal D.L.vo 231/2002 (ordinariamente trenta giorni dalla data di ricevimento della fattura) alla 'data di pagamento', vale a dire la data di trasmissione degli ordinativi di pagamento in tesoreria.

L'indicatore di tempestività dei pagamenti si riferisce all'Istituto nel suo complesso e tiene conto di tutte le fatture (italiane o estere) o documenti equivalenti.

Sono sottratti dal calcolo dei giorni i termini di sospensione per contestazione delle fatture o in altri casi indicati dalla legge.

4. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

4.1 LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI: PUNTI DI CAMBIAMENTO, PUNTI DI CRITICITÀ

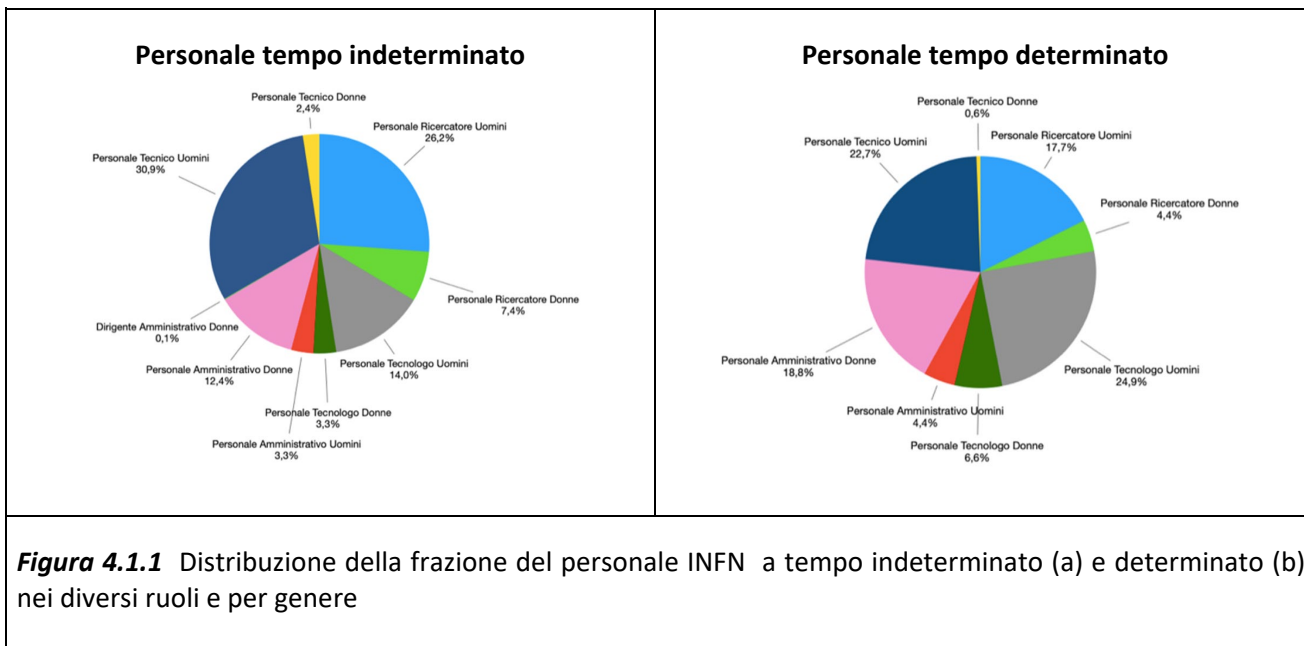
Il 26 Luglio 2019 è stato approvato il VI Piano Triennale di Azioni Positive dell'INFN (Delibera 15215). Così si raggiunge l'obiettivo 1.7.5 indicato nel Piano delle Performance 2019-2021 relativo a "Promozione della parità e pari opportunità". Il piano si articola nelle seguenti aree di intervento: assicurare gli elementi essenziali dei cambiamenti strutturali; formazione e terza missione; parità e pari opportunità di sesso nel reclutamento, nella promozione e negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli; adeguare la gestione delle risorse umane e l'ambiente di lavoro alle esigenze delle persone. Il piano recepisce parzialmente le proposte elaborate dai rappresentanti del personale TTA nel workshop "What-next TTA".

Ricordiamo qui che la direttiva PA-DPO 2-19 Bongiorno-Spadafora richiede alle PA di inserire il Piano Triennale di Azioni Positive entro il Piano delle Performance con l'obiettivo di avvicinarsi al raggiungimento di parità e pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra donne e uomini.

Analisi statistica del personale, in ottica di genere e generazionale

Le persone che al 31-12-2019 lavorano nell'Ente sono 2011 con un contratto a tempo indeterminato e 181 con un contratto a tempo determinato. A questi vanno aggiunti: 262 Assegnisti e 112 Borsisti. Benché il personale INFN sia aumentato negli ultimi 20 anni, solleva preoccupazione che il numero di persone sotto i 40 anni, per ogni profilo, sia fortemente diminuito. Benché il numero di ricercatori (e tecnologi) sia aumentato globalmente, il numero di giovani ricercatori è molto più basso che nel 2003.

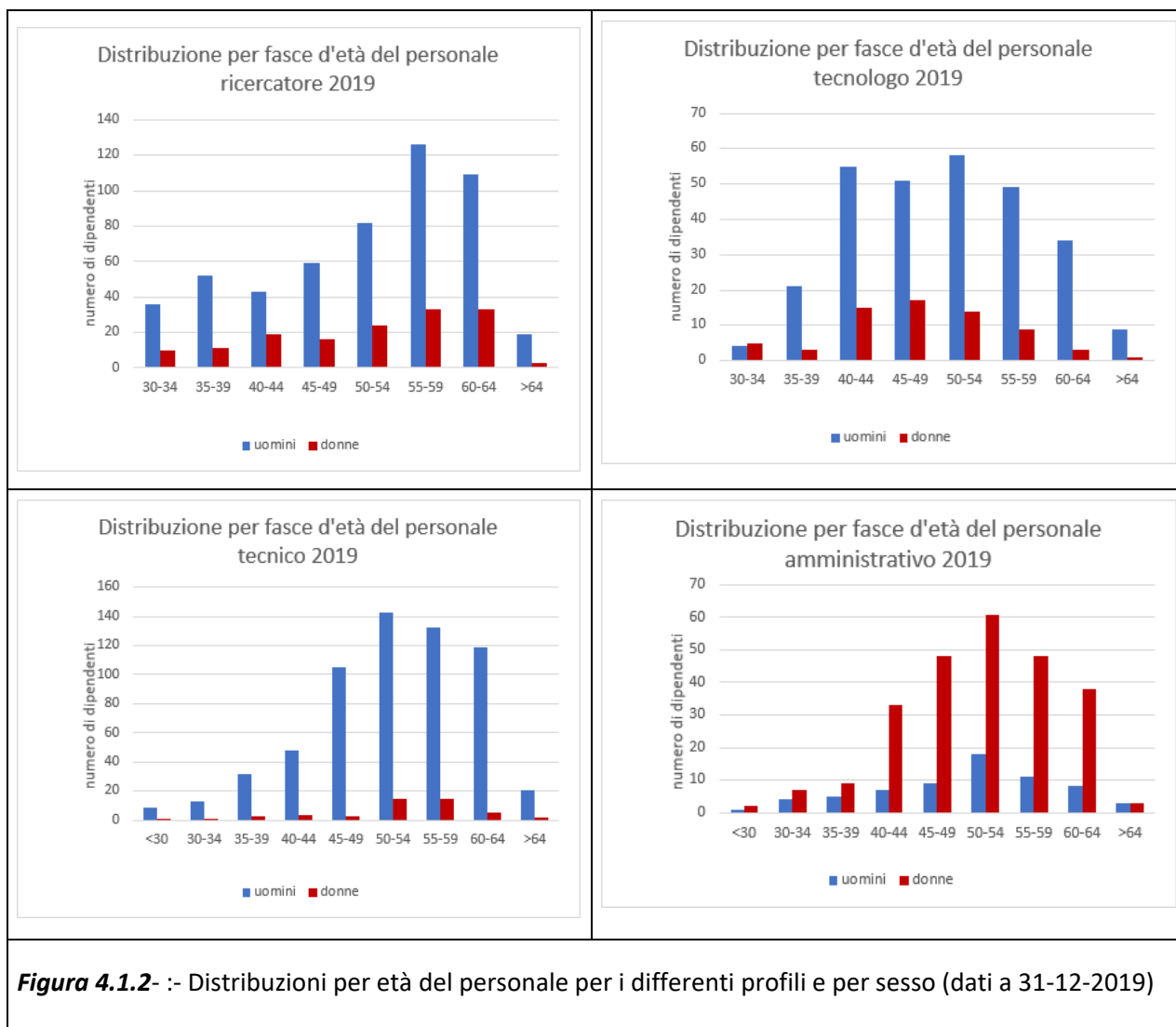
Questa distribuzione per età rende critico il funzionamento dell'ente e ne condiziona il futuro. Le donne sono fortemente sotto rappresentate nei profili di ricercatore, tecnologo e tecnico. La frazione di donne non è aumentata, se non leggerissimamente. Di conseguenza il numero di donne sotto i 45 anni, assunte nell'ente come ricercatrici e tecnologhe è molto basso, ed è diminuito rispetto a 20 anni fa. Eppure le giovani donne ci sono, sono donne il 32.4% delle persone con Assegno di Ricerca e il 27.7% dei borsisti. **Non ci si sta avvicinando alla pari rappresentazione per sesso.**



In Fig. 4.1.1 sono riportate le frazioni del personale a tempo indeterminato (a) e determinato (b) nei diversi ruoli e per genere. La maggior parte dei dipendenti a tempo indeterminato è inquadrato nel ruolo di ricercatore (33.6%) e tecnico (33.4%), i restanti ruoli di tecnologo e amministrativo sono popolati dal 17.3% e dal 15.7% del personale. Diversa è la distribuzione del personale con un contratto a tempo determinato: il 31.5% del personale è nel profilo di tecnologo, mentre il restante personale si suddivide in maniera eguale fra i diversi profili di tecnico, ricercatore e amministrativo.

La frazione di uomini e donne varia molto da profilo a profilo, le donne sono sottorappresentate in tutti i profili eccetto quello amministrativo. Fra i ricercatori e tecnologi le donne sono circa il 21%, sia tra il personale tempo indeterminato che determinato. Fra il personale con contratto a tempo indeterminato è di sesso maschile il 93% dei tecnici e il 21% degli amministrativi. E' di sesso femminile il 25.6% del personale con contratto a tempo indeterminato e il 30.4% di quello a tempo determinato. Se si escludono i ruoli amministrativi, la presenza delle donne è pari al 16.3% e al 15.1 %, rispettivamente, nel caso di contratti a tempo indeterminato e determinato. L'incremento della percentuale femminile nel tempo determinato è tutta concentrata nel profilo amministrativo.

La figura 2 mostra le distribuzioni per età del personale a tempo indeterminato, separatamente per i differenti profili e per sesso, aggiornati a dicembre 2019. La distribuzione non è equilibrata per età, ma presenta un picco con il massimo nella fascia dei 55-59 anni per i ricercatori e dei 50-55 anni per i tecnici e per gli amministrativi, mentre è meglio distribuita per i tecnologi. **Nonostante le recenti assunzioni, la frazione di personale al di sotto di 40 anni rimane limitata al 10%.** Una distribuzione uniforme per fasce di età (supponendo 35 anni di carriera e una distribuzione tra i profili invariata) richiederebbe l'assunzione ogni anno di circa 20 ricercatori, 20 tecnici, 10 tecnologi, 10 amministrativi.



Le prospettive di assunzione, limitate per tutti, sono in fortissimo peggioramento per le donne. Negli ultimi 10 anni solo il 6.4% dei vincitori di concorsi per teorici è donna; eppure il 23% dei PhD afferenti a CSN4 è donna. Negli ultimi concorsi 2016 e 2018 per sperimentali solo il 16% dei vincitori è donna eppure tra i post-doc le donne sono fra il 30 e 40%. Le procedure di reclutamento INFN, apparentemente eque, sono nei fatti non neutrali per sesso.

Nel 2018 sono entrati a seguito di procedure di stabilizzazione ben 169 persone: 54 amministrativi (43D/11U), 42 tecnici (3D/39U), 20 ricercatori (8D/12U), 52 tecnologi (14D/38U). Il 20% del personale amministrativo stabilizzato è di sesso maschile, mentre il 7% del personale tecnico è di sesso femminile. E' interessante notare come la percentuale di ricercatrici assunte per stabilizzazione sia il 40% contro il 16% di vincitrici degli ultimi concorsi sperimentali.

In Fig. 4.1.3 viene riportata la distribuzione per età di assegnisti e borsisti, che risulta popolata anche per fasce alte di età:

- il 9% degli assegnisti ha una età superiore a 40 anni. Questo traduce il fatto che i ricercatori post dottorato, a tutti gli effetti professionisti della ricerca, trovano limitate prospettive di carriera all'interno dell'ente. A quest'età sarebbe adeguata una posizione più solida, come raccomandato anche dalla Carta europea dei ricercatori che ricorda che *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.*

- Ben il 41.1% (35 uomini e 11 donne) dei borsisti ha una età superiore a 30 anni. Notiamo che la Borsa di Studio, pensata per giovani laureandi e neo laureati, non prevede l'iscrizione alla gestione separata INPS e quindi non appare adeguata a ricercatori. Sarebbe preferibile offrire a queste persone di elevata professionalità posizioni migliori sia dal punto di vista economico che dal punto di vista delle tutele.

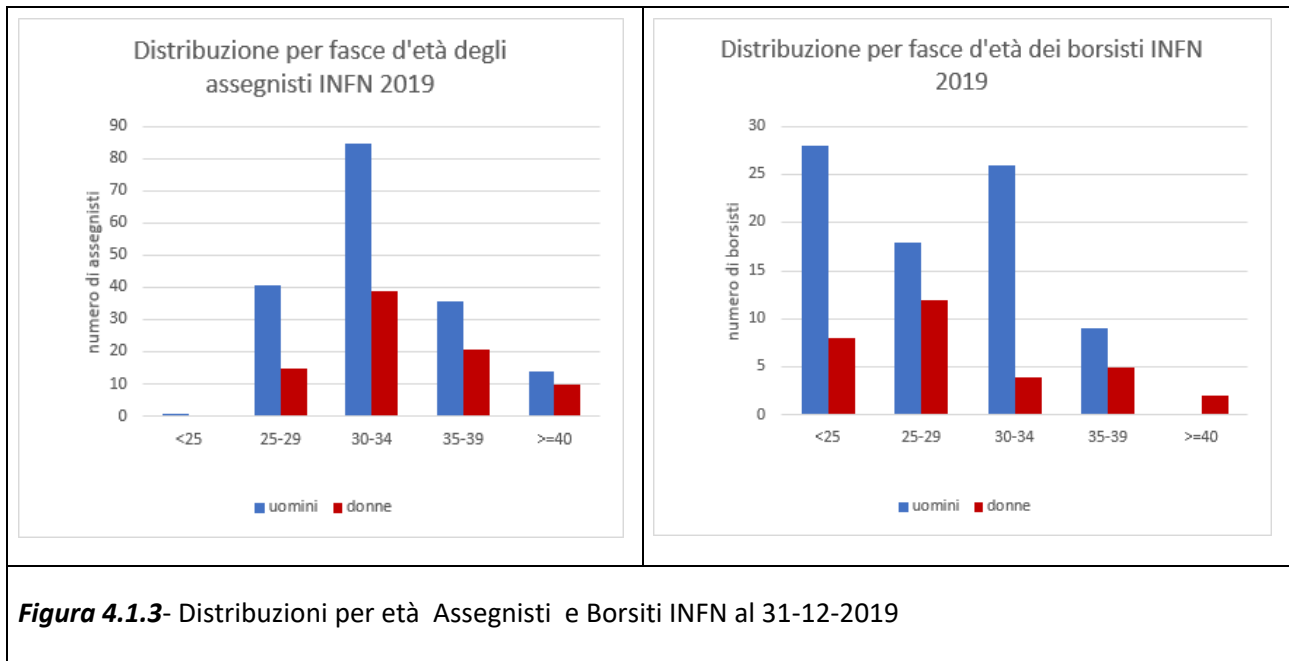


Figura 4.1.3- Distribuzioni per età Assegnisti e Borsisti INFN al 31-12-2019

Piano Triennale di Azioni Positive

Del V Piano Triennale di Azioni Positive, che si è concluso, si riporta qui di seguito un veloce bilancio relativo al 2019.

Promuovere l'eccellenza attraverso la promozione della diversità. Nel 2019 è leggermente aumentata la presenza di donne in consiglio direttivo e nel primo livello di ricerca. La probabilità per un uomo di raggiungere il più alto livello professionale rimane maggiore che per le donne: il 19.4% dei ricercatori è ai vertici della carriera, mentre la percentuale di ricercatrici a primo livello è limitata al 14.1%. La situazione è drammatica per i tecnologi dove solo 3 donne (4.5%) è al primo livello mentre ben il 70% è al livello iniziale. Nell'ultimo concorso per il ruolo di primo tecnologo su 12 vincitori il success rate delle donne è 0%.

Aumentare la trasparenza nei processi decisionali e la circolazione delle informazioni. Nell'ambito del processo di crescita della trasparenza nell'ente, ci sono stati progressi nell'adozione di meccanismi di "pubblicità" per la copertura di posizioni vacanti, a livello nazionale e nelle singole strutture, ma ancora episodicamente per posizioni di responsabilità, in commissioni, comitati, ecc.

E' mancato un monitoraggio sistematico delle commissioni, dei comitati e dei gruppi di lavoro dell'ente, la composizione di molti non è nota al personale.

Servono progressi per introdurre criteri di rotazioni degli incarichi, a livello di strutture dell'Ente, per una maggiore valorizzazione e motivazione del personale: la rotazione può richiedere a volte programmi formativi ad hoc e quindi andrebbe fatta in connessione con piani di formazione specifici.

Non è ancora stato elaborato un piano attuativo per realizzare banche dati per monitorare la situazione del personale in ottica di genere e generazionale, che siano utilizzabili anche per la scrittura del Piano Triennale e per i gruppi di lavoro per la valutazione dell'Ente.

Rimuovere i pregiudizi inconsapevoli dalle pratiche istituzionali. Un passo importante in questa direzione è stato fatto con il nuovo *Disciplinare recante le norme sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente*, approvato a gennaio 2018, che per la prima volta contiene un articolo per la Parità fra i sessi che prevede che tutte le commissioni di concorso conoscano un breve documento preparato dal CUG sulla presenza dei bias inconsci. Sfortunatamente i risultati dei primi concorsi in cui era presente questa novità non hanno mostrato delle nette differenze rispetto ai precedenti. Il *Disciplinare recante le norme sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente* è stato ulteriormente rivisto negli ultimi mesi del 2019.

Migliorare la ricerca attraverso l'integrazione della prospettiva di genere. Nelle relazioni di sicurezza, la valutazione del rischio è effettuata tenendo conto anche delle differenze di genere, età, provenienza e dei rischi connessi alla specifica tipologia contrattuale. Su questo tema a Marzo 2019 è stato organizzato a livello nazionale un apposito corso di formazione.

Molte attività di outreach, tra cui percorsi di alternanza scuola-lavoro e masterclass, includono anche seminari, programmi, laboratori sulle questioni di genere.

Migliorare la gestione del personale e l'ambiente di lavoro. L'istituto del Telelavoro è uno strumento di cui l'INFN si è dotato dal 2015. Nel 2018 sono state approvate per il 2019, 73 posizioni di telelavoro, pari al 3,5% del personale di cui 41 uomini e 32 donne. Nel 2020 saranno attivate 43 posizioni di telelavoro pari al 2% del personale. Nel 2019 l'INFN ha approvato il Disciplinare per l'applicazione dell'Istituto del Lavoro Agile nell'Ente (delibera 15197). La sperimentazione per il personale dei livelli IV-VIII è fissata in 2 anni (2019-2021) e dovrebbe essere consentito sino ad un massimo del 10% del personale della struttura. In via sperimentale, la durata di periodo di Lavoro Agile è fissata in 6 mesi, per un monte orario complessivo di 250 ore, utilizzabili in frazioni di almeno 4 ore e per massimo 50 ore mensili.

Nel 2019 c'è stata una intensa attività per la redazione di un nuovo regolamento dei Benefici Assistenziali: per ottimizzare l'uso dei fondi è stato effettuato dal Comitato Unico di Garanzia un sondaggio per conoscere le esigenze del personale.

4.2 IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LE ATTIVITÀ CONNESSE

Dal 2018 sono partiti gli Smart Lab (detti anche Laboratori di Lavoro Partecipato) una evoluzione dei Circoli di ascolto. Nel corso dell'annualità 2018 – 2019 le attività dei Laboratori hanno interessato le sedi di Bologna, Catania, Lecce, Napoli, Pisa. L'attività progettuale attualmente in corso ha l'obiettivo entro il 2021 di inserire nel percorso tutte le sedi fino ad ora non coinvolte e di strutturare il modello in alcune delle sedi già coinvolte nel passato. Nel mese di Settembre 2019 si è tenuta la presentazione del progetto ai Direttori e alle Direttrici a cui ha fatto seguito, nel periodo Ottobre 2019 – Dicembre 2019, la presentazione del progetto nelle varie sedi coinvolte che sono: Milano Bicocca, Pavia, Trieste, Ferrara, Cagliari, Roma 1, Roma 3, Laboratori Nazionali Frascati (nuove sedi); Torino, Firenze e Roma Tor Vergata (già coinvolte nelle passate attività).

A fine 2019 il tavolo di lavoro istituito nel 2018 a cura del Servizio Salute e Ambiente dell'Ente, in connessione con il CUG, ha suggerito all'Ente di affidare la preparazione e la somministrazione del questionario su Stress Lavoro Correlato e Benessere Organizzativo a un gruppo di ricerca del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino. Il progetto prevede: 1) Alcune interviste a lavoratori e lavoratrici appartenenti ai diversi ruoli nell'INFN in Strutture 'campione' dell'INFN (Sezione di Torino, Sezione di Catania, Laboratori Nazionali di Frascati, Amministrazione Centrale. Il personale della Sezione di Torino era già stato intervistato nella preparazione di una indagine preventivamente effettuata presso tale Sezione); 2) Distribuzione di questionari anonimi a tutto il personale; 3) Restituzione dei risultati; 4) Supporto nella stesura del Documento di Valutazione dei Rischi e nell'elaborazione di misure per riduzione Stress Lavoro Correlato e miglioramento Benessere Organizzativo.

5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA

Relativamente a questo paragrafo, si precisa che la situazione di emergenza sanitaria creatasi in seguito alla diffusione del virus COVID 19 nel corso dell'anno 2020 (con le limitazioni e le relative prescrizioni governative previste per il contenimento del virus) ha drammaticamente modificato e ritardato lo svolgimento delle consuete attività lavorative con una conseguente revisione delle attività prioritarie.

Al momento l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'INFN, che contribuisce alla stesura del paragrafo, è in attesa di acquisire dall'Istituto i dati e le informazioni necessarie per effettuare la valutazione della performance organizzativa dell'Istituto per il 2019 la quale, pertanto, sarà oggetto di un documento che sarà rilasciato successivamente alla approvazione di questa Relazione sulla Performance.

6. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'importante novità che ha caratterizzato il processo di misurazione e valutazione della performance è stato l'apporto principale del gruppo di lavoro istituito su indicazione della Giunta Esecutiva nel corso del 2018 e che è proseguito per tutto l'anno 2019, che aveva ottenuto l'incarico di occuparsi della revisione dell'intero ciclo di gestione della Performance dell'INFN; ad esso partecipano alcuni membri della Giunta Esecutiva dell'Istituto, alcuni direttori di strutture dell'INFN, i rappresentanti del personale, il direttore della direzione Gestione del Personale e la Struttura Tecnica Permanente a supporto dell'OIV. Nel corso della seconda metà dell'anno 2019 il GdL si è concentrato sulla realizzazione del nuovo SMVP che è stato approvato nel mese di gennaio 2020.

Resta però confermato, che per la predisposizione del documento Relazione sulla Performance 2019, sono state ancora seguite le linee operative fissate dal precedente SMVP risalente al 2012 anche se nella sua struttura, già dallo scorso anno, è stato allineato alle prescrizioni contenute nelle Linee Guida n. 3 del Dipartimento della Funzione Pubblica.