



Istituto Nazionale di Fisica Nucleare

# Relazione sulla performance anno 2020

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

## SOMMARIO

0.	INTRODUZIONE.....	3
1.	L'ISTITUTO ED I PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI .....	3
1.1.	I PRINCIPALI RISULTATI SCIENTIFICI RAGGIUNTI .....	7
2.	L'ANALISI DEL CONTESTO.....	9
2.1.	L'ANALISI DELLE RISORSE FINANZIARIE.....	14
2.2.	L'ANALISI DELLE RISORSE DI PERSONALE .....	20
3.	LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....	23
3.1.	MACRO-AREA ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	25
3.2.	MACRO-AREA FUNZIONAMENTO .....	32
3.3.	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA.....	35
4.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	36
4.1.	RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE .....	37
4.2.	RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE ASSEGNATI AL DIRIGENTE AMMINISTRATIVO.....	41
5.	PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE.....	44
5.1.	PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE IN PERFORMANCE.....	44
5.2.	ANALISI STATISTICA DEL PERSONALE, IN OTTICA DI GENERE E GENERAZIONALE ...	45
5.3.	PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE (PTAP).....	47
5.4.	IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LE ATTIVITÀ CONNESSE .....	49
6.	IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	50

## 0. INTRODUZIONE

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

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

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

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

La Relazione annuale sulla Performance viene elaborata sulla base delle indicazioni contenute nelle linee guida n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) ed 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 2020 segue l'approvazione del Rendiconto dell'Istituto dell'anno 2020 in Consiglio Direttivo (deliberazione n. 15859 del 30 aprile 2021).

## 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 astro-particellare, fisica nucleare, fisica teorica, ricerche tecnologiche e interdisciplinari.
- La fisica subnucleare indaga le particelle elementari e le forze fondamentali. Queste ricerche sono condotte grazie a esperimenti con acceleratori di alta energia, come LHC al CERN a Ginevra.

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

Per condurre gli esperimenti, l'Istituto progetta e realizza, nei propri laboratori e 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 multi-messaggero. LHC, il più potente acceleratore mai realizzato, grazie alla prima osservazione del bosone di Higgs (scoperta annunciata nel 2012 e premiata con il Nobel l'anno successivo), ha completato il "puzzle" del Modello Standard delle particelle elementari. Al CERN il nostro Paese partecipa attivamente proprio con l'INFN, che coordina il lavoro di oltre 700 nostri connazionali che nel raggiungimento di questi importanti risultati hanno da sempre svolto, e svolgono tuttora, un ruolo di primo piano, ricoprendo in molte occasioni incarichi di responsabilità.

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.



Figura1.1

Di seguito si evidenziano quelli che, nell'anno 2020, 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
- 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 spokespersons 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 Nature<sup>1</sup>) 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.

---

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

- 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  $> 3.5 \text{ GeV}/c^2$  (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'infrastruttura SPES, che, come da tradizione pluriennale del Laboratorio, si sviluppa per soddisfare sia le esigenze della ricerca in fisica nucleare di base all'avanguardia, con i fasci esotici, sia per sfruttare le sue potenzialità straordinarie per la produzione di radio-isotopi innovativi di interesse per la medicina nucleare, per la quale sono molti gli interessi pubblici (Università, Aziende ospedaliere) e dei settori privati già espressi.
- 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-RHIC, 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 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 un inquadramento 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 tra 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 sono condotte negli ambiti di ricerca di interesse dell'Istituto. I giovani si qualificano e ottengono risultati eccezionali all'estero e costituiscono un grande serbatoio di competenze, che spesso sono trasferite alla società. Ambiente scientificamente attraente anche per studiosi, in particolare giovani, provenienti dall'estero. La prova di questa capacità è negli ottimi risultati della valutazione e delle abilitazioni.
- Infrastrutture di ricerca proprie: i Laboratori Nazionali del Gran Sasso (LNGS), 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 è stato 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 ed al trasferimento delle competenze acquisite. 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 costituzione di un comitato di valutazione 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 hanno contribuito all’elaborazione di una Strategia Europea per la Fisica delle Particelle (ESPP), contribuendo agli sforzi internazionali sullo studio delle potenzialità dei futuri acceleratori. 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 al 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 universitario impermeabile. A questo si aggiunge la difficoltà di sfruttare l'attrattività nei riguardi di studiosi (stranieri o italiani) operanti all'estero per le condizioni al contorno: offerta economica, prospettiva di carriera, burocrazia.

L'INFN ha elaborato e presentato al Ministero un sintetico documento di visione a 10 anni che delinea quello che si dovrebbe e potrebbe fare potendo contare su una iniezione di risorse da dedicare principalmente al rafforzamento delle proprie infrastrutture di ricerca nazionali.

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

Nell'analisi del contesto, interno ed esterno, relativo all'anno 2020, non si può prescindere dal relazionare su come l'INFN ha affrontato l'emergenza creata dalla pandemia da Covid 19.

Già nel mese di febbraio 2020 sono state indirizzate alle Strutture dell'Istituto specifiche indicazioni sulla gestione dell'emergenza quali: fermare immediatamente gli eventi in presenza e svolgere ogni evento a distanza, invitare il personale a seguire le indicazioni delle autorità, dare indicazioni su come gestire i casi sospetti di Covid.

All'inizio di marzo il Presidente dell'Istituto ha nominato l'Unità di Crisi con il compito di coordinare la gestione dell'emergenza COVID-19 in ambito INFN, e di assistere e supportare i Direttori delle Strutture. L'Unità di Crisi ha lavorato nel periodo di lockdown con incontri quotidiani e, in seguito, di alcuni giorni a settimana.

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

Durante il lockdown di marzo e aprile 2020, gli sforzi principali sono stati di continuare tutte le attività da remoto e sono state fornite le giuste attrezzature informatiche per lo smart working.

Nessuna Struttura INFN è stata chiusa, e circa il 10% dei lavoratori ha lavorato in presenza per garantire i Servizi essenziali.

Sono state interrotte le missioni ma si è avuto un consistente aumento di riunioni da remoto, in modo da non interrompere o ritardare le attività di alcun progetto o gruppo di lavoro.

Nei mesi successivi le percentuali di personale in presenza sono aumentate, ma sempre tenendo conto delle indicazioni governative, e con il progressivo miglioramento della pandemia sono anche riprese le missioni esclusivamente per le attività più urgenti ed indifferibili.

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

Tra gli altri si sono svolti:

- due webinar organizzati dalla SNA dal titolo "Accompagnamento all'introduzione dello smart working nelle PA";
- il Corso nazionale di Formazione rivolto agli RSPP da titolo "Il rischio biologico epidemiologico: i fondamentali-Il rischio SARS-CoV-2 e le misure di contenimento";
- un breve corso su piattaforma AIFOS, messo a disposizione di tutti i dipendenti, dal titolo "COVID-19 e lavoro: cosa conoscere".

È stata promossa l'iniziativa "Insieme a distanza", per continuare a sentirsi comunità, cui tutti possono partecipare. Entrando nel Team Insieme@Distanza, si trova una chat generale per dialogare, alla quale tutti possono contribuire con propri post, proposte, commenti, risposte, suggerimenti e spunti di discussione, nello spirito di Insieme@Distanza che è quello di tenere viva la comunità INFN condividendo esperienze positive di socializzazione.



Un importante contributo fornito dall'INFN all'analisi della diffusione della pandemia è il progetto realizzato dal Gruppo di Lavoro CovidStat INFN; la sua costituzione è stata promossa con l'obiettivo di mettere a disposizione dell'Unità di Crisi Covid19, interna all'INFN, una analisi statistica dei dati forniti quotidianamente dalla Protezione Civile sulla diffusione della pandemia in Italia. Tuttavia, gli strumenti sviluppati per questa analisi statistica possono essere di utilità anche per altre comunità scientifiche e, più in generale, possono essere di interesse pubblico. Il progetto è online all'indirizzo covid19.infn.it.



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

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

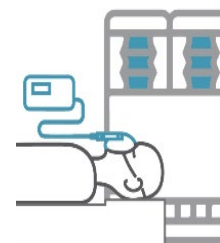
#### SIBYLLA BIOTECH&INFN CONTRO IL COVID-19

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



#### MVM MILANO VENTILATORE MECCANICO

Il progetto è nato su idea e iniziativa di alcuni ricercatori della collaborazione internazionale Global Argon Dark Matter (GADM) impegnata in attività di ricerca sulla materia oscura. La realizzazione dei sofisticati apparati sperimentali per la ricerca in fisica fondamentale ha consentito lo sviluppo di specifiche competenze in materia di sistemi per la gestione dei gas e di complessi sistemi di controllo, sistemi analoghi a quelli impiegati nei ventilatori polmonari presenti negli ospedali. Scopo del progetto è stato sviluppare, costruire e certificare un ventilatore sicuro ed efficiente, dotato di un sistema di controllo avanzato che consenta le diverse modalità di ventilazione e caratterizzato da un design semplice, con componenti di facile reperibilità sul mercato, e di rapida produzione in diversi Paesi. La collaborazione MVM opera in



un ambiente di innovazione aperta per consentire il rapido avanzamento del design e del collaudo dei ventilatori, riducendo i tempi necessari alla loro produzione e distribuzione negli ospedali.

### ANTI\_COVID\_LAB

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



Per un'esposizione più completa dei progetti si rimanda al seguente link:

<https://home.infn.it/it/comunicazione/news/3977-progetti-infn-su-covid-19>

## 2.1. L'ANALISI DELLE RISORSE FINANZIARIE

Sulla base di quanto stabilito dallo Statuto e dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento, l'Istituto opera attraverso una organizzazione decentrata sul territorio che prevede le seguenti strutture:

- 20 Sezioni
- 4 Laboratori Nazionali
- 3 Centri Nazionali e Scuole
- Amministrazione Centrale
- 6 Gruppi Collegati
- 1 Consorzio Internazionale



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 ed alle spese di ricerca per le collaborazioni scientifiche, anche internazionali, alle quali i ricercatori e tecnologi della struttura partecipano. 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 per il 2020 è stato assegnato dal MUR con il decreto FOE 2020 n. 744 dell’8 ottobre 2020.

Nella tabella 2.1.1, è riportato l’andamento del budget INFN negli anni a partire dal 2010:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>FOE</b>	283	242	243	235	238	228	231	231	231	254	251
<b>Progetti internazionali</b>	6	14	16	32	39	36	32	29	30	31	31
<b>Programmi. Straordinari</b>	-	-	-	-	-	-	-	0,5	3	1	0,2
<b>Progettualità. continuativa</b>										15	15
<b>Progetti bandiera</b>	19	22	24	1,5	-	-	-	-	-	-	-
<b>Progetti premiali</b>		35	41	39	32	30		39	16	-	-
<b>Finanziamento straordinario L.B.</b>							15	15	15	-	-
<b>Totale da MUR</b>	<b>308</b>	<b>313</b>	<b>324</b>	<b>307,5</b>	<b>309</b>	<b>294</b>	<b>275</b>	<b>314,5</b>	<b>295</b>	<b>301</b>	<b>297,2</b>
<b>Decreto rilancio</b>											9,8

**Tabella 2.1.1**

Tra queste diverse voci solo la prima non ha una destinazione vincolata ed i corrispondenti fondi possono essere utilizzati per la copertura delle spese del personale, per la gestione delle infrastrutture e 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 e del Gran Sasso.

I fondi per “Attività di ricerca a valenza internazionale” sono invece vincolati ad accordi internazionali, stipulati dal governo italiano, come ad esempio gli accordi per la European Spallation Source (ESS) in Svezia per KM3NeT in Italia, per ITER in Francia. 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 EPR. Dal 2018

il budget premiale è stato riassorbito nella assegnazione ordinaria ed assegnato ai diversi EPR proporzionalmente al loro budget.

Con il 2018 è terminato il contributo straordinario annuo di 15 M€ deliberato nella legge di bilancio del 2015. A partire dal 2019 è stato inserito un programma classificato come progettualità a carattere continuativo. Scopo di questo programma “Tecnologie di Eccellenza dell’INFN” è quello di sviluppare all’interno dell’Ente le tecnologie di frontiera necessarie ad affrontare le sfide scientifiche dei prossimi anni ed è principalmente utilizzato per sostenere l’attività di ricerca delle Commissioni Scientifiche Nazionali(CSN).



Figura 2.1.2

Come si può vedere nella figura 2.1.2, il budget totale INFN fino al 2014 è stato di circa 310 M€ per poi scendere negli anni successivi a circa 300 M€ (le oscillazioni del 2016 e 2017 sono dovute al fatto che la quota premiale 2016 è stata assegnata nel 2017). Nel 2016 e nel 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 dell’Istituto è stato mitigato dall’assegnazione straordinaria annua di 15 M€ per il triennio 2015-2018, 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 o continuativo, 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 rappresenta il livello minimo delle risorse necessarie a garantire l’ordinario funzionamento e l’attività di ricerca dell’Ente (Figura 2.1.3).



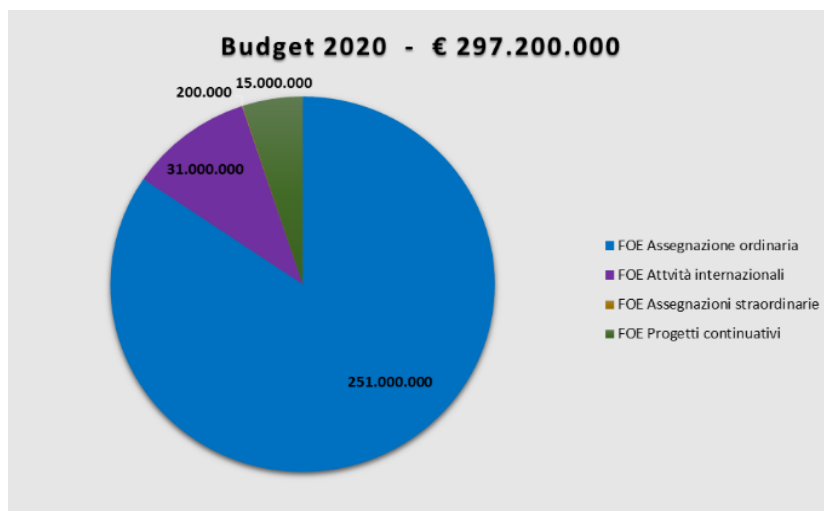


Figura 2.1.3

Il grafico di Figura 2.1.4 illustra alcune tipologie di spesa maggiormente significative nell’anno 2020 e nei due anni precedenti e lo scostamento tra le annualità.

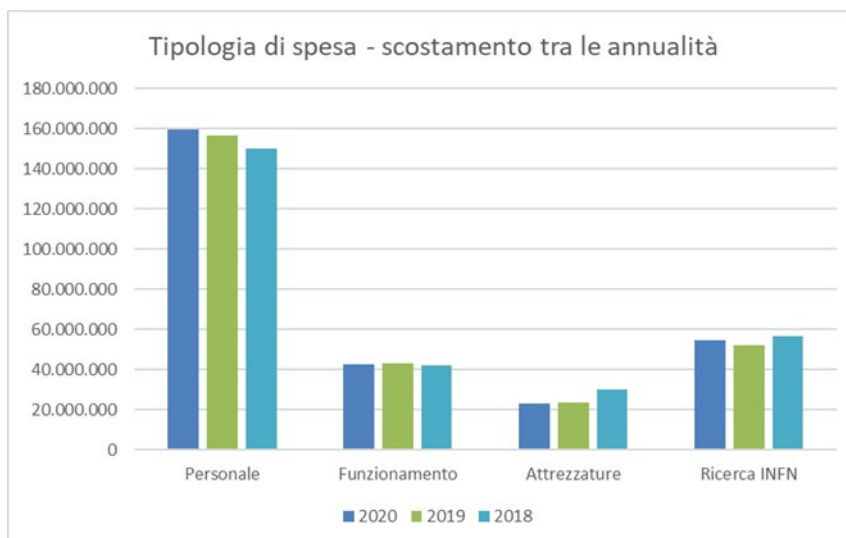


Figura 2.1.4

La spesa per il Personale, in crescita nel triennio in esame, 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, alle assunzioni di personale tecnologo finalizzate al rafforzamento delle tecnologie di eccellenza dell’Ente e alle assunzioni di personale nelle categorie protette.

La spesa per il Funzionamento rimane costante ed è legata allo sforzo di contenere la spesa corrente, mentre le spese per le Attrezzature in dotazione alle Strutture hanno visto nel triennio una iniziale riduzione, seguita da una stabilizzazione della spesa nel corso del 2020.

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 e del DPCM 18 settembre 2012, contestualmente al bilancio consuntivo, si presenta nella Tabella seguente il piano degli indicatori e risultati attesi dichiarato nel bilancio di previsione 2020 al fine di illustrare gli obiettivi della spesa raggiunti, misurare i risultati e valutare l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati. A decorrere dall'esercizio 2020 si è deciso di adottare una diversa rappresentazione degli indicatori di bilancio in coerenza con il Piano Triennale delle Attività (PTA) e con il Piano della Performance (tabella 2.1.2).

### Piano degli indicatori 2020

Nome indicatore	Dati considerati	Cosa misura	Fase di osservazione e unità di misura	Valore target	Risultato 2020	Risultato 2019
Grado di autonomia finanziaria dell'Ente	Entrate accertate diverse dai contributi dello Stato / Totale trasferimenti correnti MIUR	Il grado di autonomia esprime la capacità di reperire autonomamente risorse.	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Mantenimento del rapporto dell'esercizio precedente	8%	2%
Grado di esecuzione del Bilancio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrate accertate / Stanziamenti in entrata definitivi di competenza</li> <li>Spese impegnate / Stanziamenti in uscita definitivi di competenza</li> <li>Economie di spesa / Stanziamenti in uscita definitivi di competenza</li> </ul>	Il grado di esecuzione del bilancio evidenzia la capacità di dare attuazione alle previsioni di bilancio	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Aumento del rapporto di 1 punto % per 1) e 2) e riduzione del rapporto di 1 punto % per 3)	99% 50,2% 49,8%	97% 50,2% 49,8%
Grado di liquidità della gestione di competenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riscossioni in competenza / Totale accertamenti</li> <li>Pagamenti in competenza / Totale impegni</li> </ul>	Il grado di liquidità della gestione di competenza misura il grado di attuazione del bilancio di cassa	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Aumento del rapporto di 0,5 punto %	92% 71%	73% 73%
Grado di intensità della formazione dei residui passivi	1) Residui passivi sorti nell'esercizio / Totale impegni	Il grado misura l'intensità della formazione dei residui passivi	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Riduzione del rapporto di 0,5 punto %	29,4%	26,9%
Grado smaltimento residui	<ul style="list-style-type: none"> <li>Totale riscossioni in c/residui / Totale residui attivi esistenti</li> <li>Totale pagamenti in c/residui / Totale residui passivi esistenti</li> </ul>	Il tasso di smaltimento dei residui rileva la capacità e la rapidità con cui l'Ente riesce a riscuotere i propri crediti e a pagare i debiti	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Aumento del rapporto di 0,5 punto %	15,4% 33,2%	10,3% 35,3%
Spesa per la ricerca	Spesa per la ricerca in conto corrente e in conto capitale / Totale spesa in conto corrente e in conto capitale	L'indicatore misura l'incidenza della spesa per la ricerca sul totale delle spese	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Aumento del rapporto di 2 punti %	85,76%	85,42%
Spesa di personale e ricorso a forme di lavoro flessibile	Impegni spesa per lavoro flessibile / Impegni spesa personale totale	L'indicatore misura l'incidenza della spesa di personale flessibile sulla spesa di personale totale	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Riduzione del rapporto di 0,5 punto %	13,41%	16,16 %
Incidenza spese di acquisto di beni e servizi di consumo sul totale della spesa corrente	Impegni di spesa per acquisto di beni e servizi di consumo / totale della spesa corrente	L'indicatore misura l'incidenza della spesa per acquisti di beni e servizi di consumo sul totale della spesa corrente	I valori saranno rilevati in sede di rendiconto	Riduzione del rapporto di 0,5 punto %	23%	20%

Tabella 2.1.2

Con riferimento al “Grado di esecuzione del bilancio” e in particolare 2) Spese impegnate/Stanzamenti in uscita definitivi di competenza e 3) Economie di spesa/Stanzamenti in uscita definitivi di competenza il mancato raggiungimento del target è stato in parte dovuto al rallentamento dell’attività nei mesi di lockdown per l’emergenza sanitaria.

Con riferimento al “Grado di liquidità della gestione di competenza” e in particolare 2) Pagamenti in competenza/Totale impegni si conferma la tempestività nei pagamenti comprovata dall’indicatore specifico pari a -7,05; di conseguenza il peggioramento dell’indice è da imputare ai tempi di ricevimento delle fatture a fine anno.

Correlata all’indice precedente è il risultato peggiorativo del “Grado di intensità della formazione dei residui passivi” relativo ai 1) Residui passivi sorti nell’esercizio/Totale impegni, per il quale è analoga la valutazione già espressa.

Anche per il “Grado smaltimento residui” e in particolare 2) Totale pagamenti in c/residui/Totale residui passivi esistenti vale la valutazione espressa sopra per i precedenti indici sui residui passivi.

Infine, relativamente all’incidenza spese di acquisto di beni e servizi di consumo sul totale della spesa corrente, il mancato raggiungimento del target è da ascrivere in parte alla gestione dell’emergenza sanitaria che ha reso necessario sostenere spese straordinarie per beni e servizi per le quali è stato riconosciuto un finanziamento dal DM 294/2020.

Si ritiene fondamentale riportare, di seguito, i dati sull’indicatore trimestrale e annuale di tempestività dei pagamenti pubblicato sul sito istituzionale “Amministrazione Trasparente” ai sensi del D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 secondo le specifiche previste dal DPCM 22 settembre 2014 e dalla Circolare MEF RGS n. 22 del 22 luglio del 2015.

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, che ordinariamente è prevista in trenta giorni dalla data del ricevimento della fattura stessa, e la data di pagamento intesa come data di trasmissione dell’ordinativo di pagamento.

### Indicatore tempestività dei pagamenti 2020

I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre	annuale
- 6,36	- 11,81	- 9,95	- 0,08	- 7,05

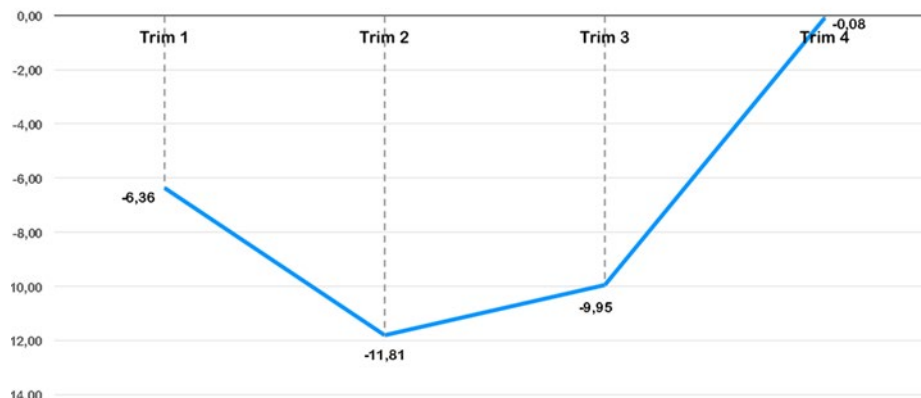


Figura 2.1.5

Dall’esame dell’andamento trimestrale dei pagamenti 2020 (figura 2.1.5) si può osservare come i pagamenti vengano effettuati in anticipo rispetto alle scadenze previste.

La performance di rispetto della norma continua ad essere molto positiva e di molto migliorata rispetto al biennio 2014-2015 come dimostrato dalla figura che segue (Figura 2.1.6).

### Indice dei pagamenti

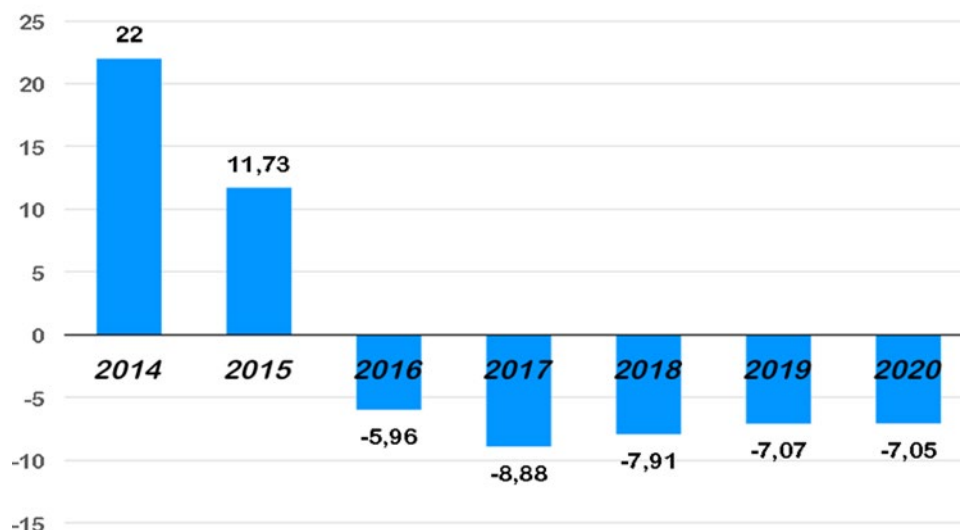


Figura 2.1.6

## 2.2. L’ANALISI DELLE RISORSE DI PERSONALE

L’Istituto alla data del 31 dicembre 2020 ha registrato un organico di **1984 dipendenti** a tempo indeterminato.

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 2020 e il riscontro del personale a tempo indeterminato alla data del 31 dicembre 2019.

Profilo	Livello	Personale a tempo indeterminato alla data del 31/12/2019	Personale a tempo indeterminato al 31/12/2020			Personale a tempo determinato al 31/12/2020		
			F	M	Totale T.I	F	M	Totale T.D
Direttore Generale							1	1
Dirigente di I fascia								
Dirigente di II fascia	2	2	2		2			0
Dirigente di Ricerca	1	123	21	97	118			0
Primo Ricercatore	2	239	54	180	234		1	1
Ricercatore	3	313	73	237	310	4	43	47
Dirigente Tecnologo	1	50	2	45	47		1	1
Primo Tecnologo	2	98	17	81	98		1	1
Tecnologo	3	200	49	159	208	22	51	73
Collaboratore Tecnico E.R.	4	269	14	236	250			0
Collaboratore Tecnico E.R.	5	170	12	154	166			0
Collaboratore Tecnico E.R.	6	118	8	122	130		36	36
Operatore Tecnico	6	49	3	39	42			0
Operatore Tecnico	7	10		10	10		1	1
Operatore Tecnico	8	55	11	43	54			0
Funzionario di Amministrazione	4	26	18	6	24			0
Funzionario di Amministrazione	5	29	25	4	29	7	3	10
Collaboratore di Amministrazione	5	118	93	19	112			0
Collaboratore di Amministrazione	6	54	42	12	54			0
Collaboratore di Amministrazione	7	69	60	17	77	31	8	39
Operatore di Amministrazione	7	4	4		4			0
Operatore di Amministrazione	8	15	8	7	15			0
<b>TOTALE</b>		<b>2011</b>	<b>516</b>	<b>1468</b>	<b>1984</b>	<b>64</b>	<b>146</b>	<b>210</b>

**Tabella 2.2.1 Totale del personale al 31 dicembre 2020**

Nell'attuazione della sua strategia scientifica per il triennio 2020-2022, stabilita nel corrispondente PTA l'Ente, oltre al completamento della programmazione prevista nei PTA degli anni precedenti, si intendeva bandire un numero di posizioni pari almeno a tutto il personale tecnologo e tecnico-amministrativo previsto in cessazione nel triennio.

La situazione emergenziale e le restrizioni operate a causa della pandemia hanno sostanzialmente bloccato le procedure per le assunzioni di personale previste nel PTA 2020-2022 con la conseguenza di avere circa 200 unità di personale in meno rispetto alle previsioni, sommando i pensionamenti e le ritardate assunzioni.

Nel corso del 2020, sono state bandite le procedure concorsuali per le progressioni di carriera del personale tecnico ed amministrativo (427 passaggi di livello ai sensi dell'art. 54 del CCNL 21/02/2002, 132 posizioni per progressioni economiche ai sensi dell'art. 53 del CCNL 21/02/2002, 76 progressioni interne da operatore a collaboratore tecnico o amministrativo ex art. 22) che si concluderanno nel 2021.

L'Ente considera sempre 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. A tal fine nell'ultimo trimestre del 2020 sono state bandite le procedure per le selezioni ex art. 15, per 28 posizioni da primo ricercatore e 23 posizioni da primo tecnologo.

L'INFN ha continuato a dare seguito al piano assunzionale straordinario riservato alle categorie protette, nel rispetto degli obblighi previsti dalla Legge 68/1999. Dalla data dell'ultima

denuncia presentata dall'Istituto, alla data del 31 dicembre 2020, emerge che sono stati assunti 107 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. Le convenzioni con i Centri per l'Impiego sono aggiornate annualmente sulla base della comunicazione rilasciata dall'Istituto sulla consistenza numerica di personale in servizio a tempo indeterminato.

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.

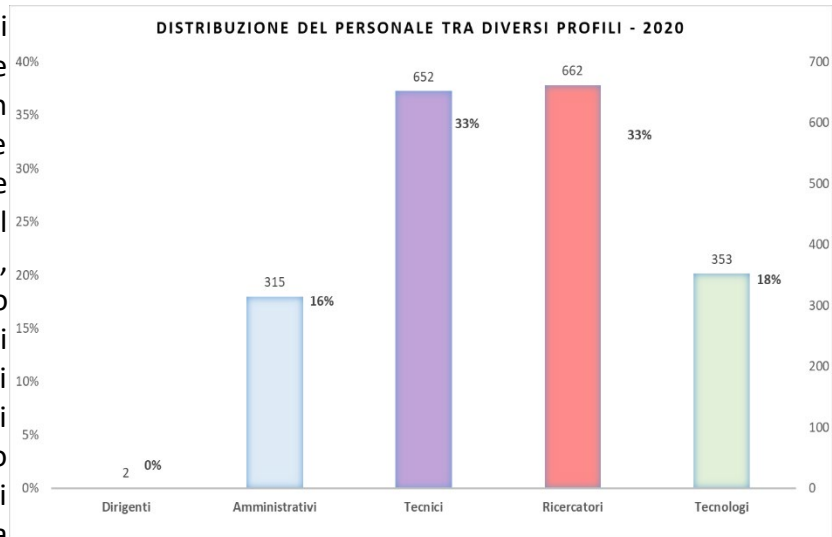


Figura 2.2.1

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 pari circa al 36% del personale ricercatore e tecnologo (figura 2.2.2)

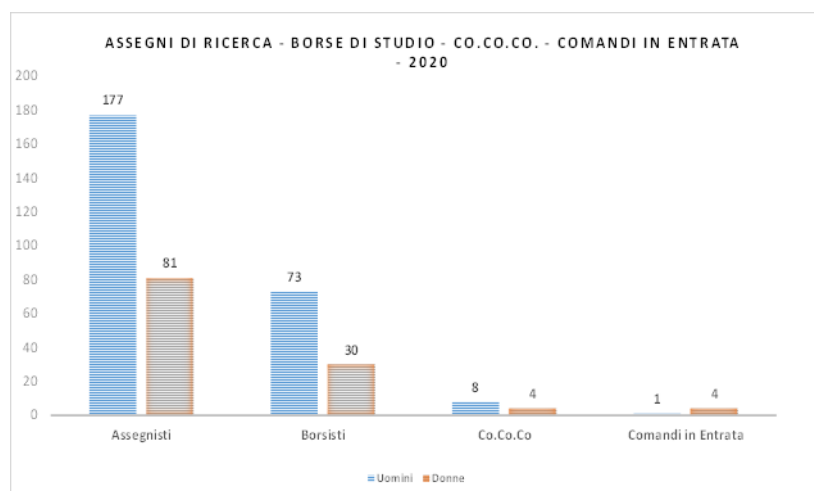


Figura 2.2.2

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 32% 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 1017 dottorandi associati ben 206 (pari a circa il 20%) sono direttamente finanziati dall'INFN, tramite opportuni accordi e convenzioni con le Università

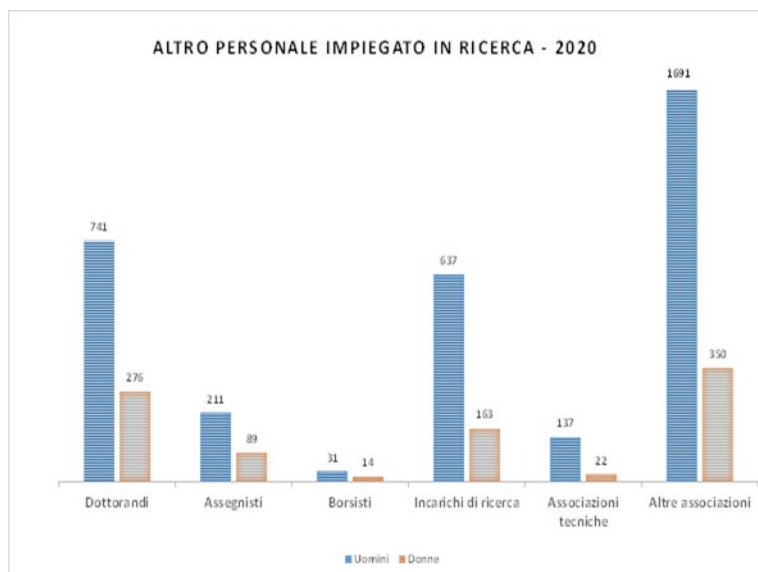


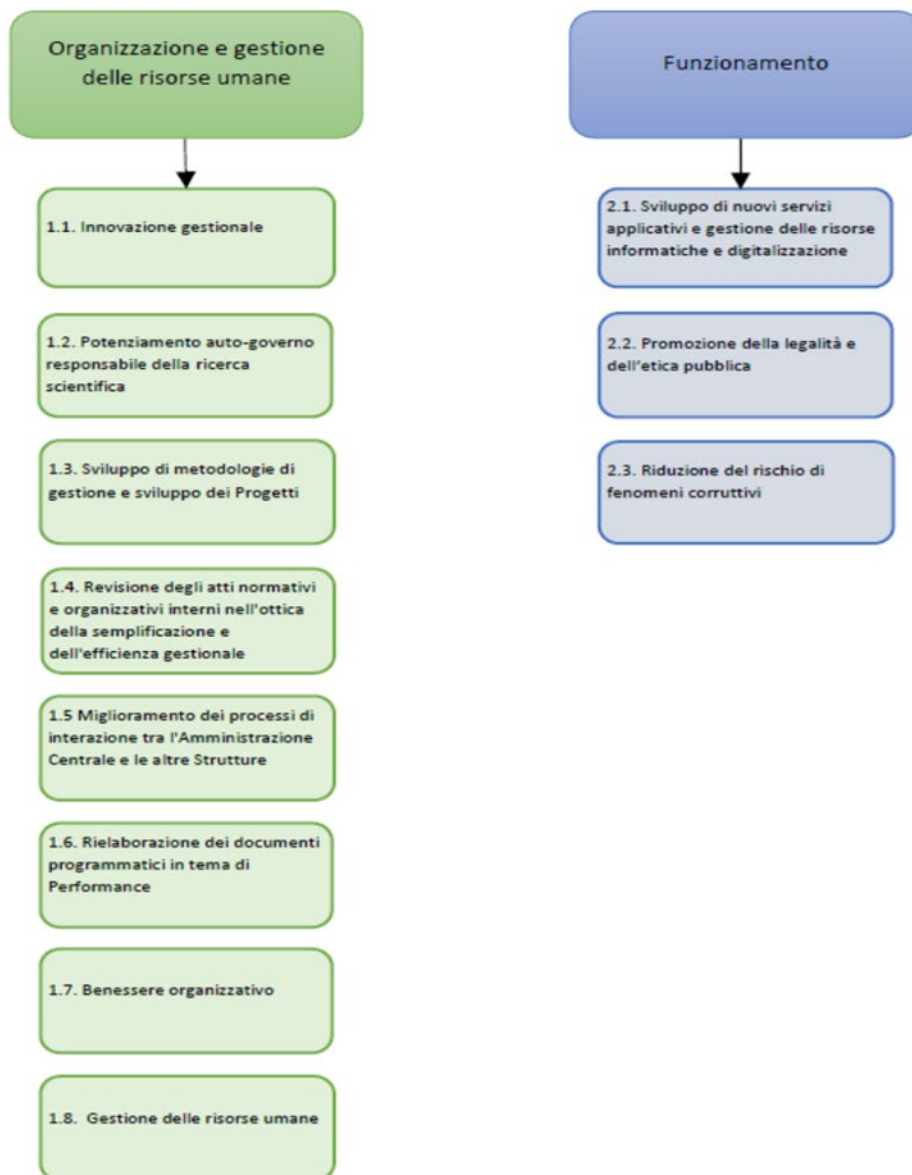
Figura 2.2.3

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

Nel Piano della Performance 2020/2022 gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'INFN sono aggregati all'interno delle seguenti macro-aree:

- **Organizzazione e gestione delle risorse umane**
- **Funzionamento**

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



**Figura 3.1.**

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 2020-2022 e gli scostamenti rispetto ai target.

Complessivamente nelle due macro-aree strategiche **Organizzazione e gestione delle risorse umane e Funzionamento** gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti. Laddove si è verificato uno scostamento in negativo rispetto al target prefissato oppure sia stata introdotta una modifica dell’obiettivo, ne viene data evidenza nella parte descrittiva che segue ciascuna tabella.



### 3.1. MACRO-AREA ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

I risultati ottenuti danno la misurazione del raggiungimento dei target presenti nella tabella 3.1.1.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO									
AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO SPECIFICO	DESCRIZIONE OBBIETTIVO SPECIFICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET 2020	RISULTATO anno 2020	FONTE DI DATI UTILIZZATE	RAGGIUNGIMENTO TARGET anno 2020
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	1.1. Innovazione gestionale	1.1. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI 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	1.1.1. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA-1. inizia a impostare una previsione finanziaria pluriennale	Direttore Generale	CA-1- messa a punto dei documenti pluriennali e analisi dei fabbisogni dei processi e dei sistemi	50%	0%		0%
			1.1.2. Implementazione delle Raccomandazioni del CVI CA-2. Definizione di un piano Qualità per le attività dell'Amministrazione Centrale definito a seguito di indagine presso i vari attori dell'INFN (ricercatori, tecnologi, tecnici e amministrativi)		CA-2 Realizzazione delle prime indagini con la raccolta delle informazioni	50%	0%		0% riprogrammato
	1.2. Potenziamento auto-governo responsabile della ricerca scientifica	1.2. Potenziamento auto-governo responsabile della ricerca scientifica La dinamica della definizione della strategia scientifica dell'Ente si svolge tra le decisioni della Giunta Esecutiva e del Consiglio Direttivo e le proposte delle Commissioni scientifiche Nazionali (CSN) con l'eventuale vaglio tecnico del CTS (Comitato Tecnico Scientifico). Come descritto nel paragrafo 6.1., per la sua attività scientifica, l'Istituto si avvale di cinque Commissioni scientifiche Nazionali, specializzate nelle varie linee di ricerca dell'Istituto stesso. Queste commissioni sono composte da coordinatori locali, ognuno eletto dalla propria struttura di appartenenza, e da un presidente. Alle CSN è affidata la valutazione delle attività di ricerca da intraprendere (ex-ante), la proposta di finanziamento delle stesse e il monitoraggio dei risultati (in itinere) e la valutazione dei risultati raggiunti (ex-post). Nelle discussioni tra le proposte delle CSN, il vaglio tecnico del CTS e le decisioni della Giunta Esecutiva e del Consiglio Direttivo si svolge la dinamica della definizione della strategia scientifica dell'Ente. Siccome questo modus operandi è risultato vincente nella storia dell'INFN, si intende proseguire e rinforzare questa organizzazione, verificando che nel corso dell'anno ci siano degli opportuni momenti di riscontro.	1.2.1. Programmazione attività per anno successivo e pluriennale delle CSN	Commissioni Scientifiche Nazionali Consiglio Direttivo	Presentazioni bilancio a ottobre	100%	100%	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2020	100%
					Consuntivi dell'attività scientifica entro il mese di marzo	100%	100%	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2020	100%
					Percentuale dei progetti in corso che vengono sottoposti a review nelle CSN	50%	100%	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2020	>100%
				1.2.2. Valutare i progetti di ricerca in corso e programmare di futuri privilegiando i settori strategici per l'INFN	Numero di progetti di cui viene valutata la congruità nel CTS	1	1	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2020	100%
					1.2.3 Preparazione ed analisi dei risultati della VQR	100%	100%	Gruppo di Lavoro sulla Valutazione	100%
	1.3. Sviluppo di metodologie di gestione e monitoraggio dei Progetti	1.3. Sviluppo di metodologie di gestione e monitoraggio dei Progetti Il modello operativo di auto-governo responsabile della ricerca è stato sottoposto ad una revisione delle procedure decisionali e della gestione documentale al fine di migliorare la gestione e il monitoraggio dei progetti scientifici e tecnologici dell'Ente. Un gruppo di lavoro composto da varie professionalità dell'Istituto ha analizzato le procedure e le metodologie adottate in altre istituzioni scientifiche internazionali e le ha confrontate con le prassi dell'INFN. Il GdL ha elaborato una proposta metodologica di Gestione dei Progetti basata sullo standard "openSE" adattato alle esigenze e alle prassi dell'Ente. La prima applicazione sarà effettuata dalle Commissioni Scientifiche Nazionali. La proposta metodologica comprende: a) la definizione dei processi decisionali per la gestione dei progetti scientifici e tecnologici; b) la definizione dei documenti necessari alla gestione ed i loro contenuti minimi; c) l'individuazione della piattaforma di formazione ed archiviazione dei documenti; d) la scelta dei pacchetti software commerciali di supporto; e) l'individuazione di percorsi di formazione per il personale. Per il 2019 è stata approvata la struttura base dei documenti sui quali attivare i processi decisionali. Nel 2020 si intende passare alla fase di implementazione costituendo un Comitato di Coordinamento, implementare almeno un processo decisionale per CSN ed adottarlo per i nuovi progetti, rendere operativo il software di supporto. Infine si vuole iniziare la formazione del personale in ambito di gestione e monitoraggio dei Progetti per poi proseguire con una formazione diffusa, ed in seguito affiancare una formazione avanzata per un minor numero di unità di personale.	1.3.1. Applicazione del progetto "Project Management" alle Commissioni Scientifiche Nazionali	Commissioni Scientifiche Nazionali Giunta Esecutiva	Numero di progetti per CSN sperimentali a cui applicare il Project Management	2	2	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2020	100%
					Numero dei processi decisionali adattati alle esigenze dei progetti	1	0	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2020	0% riprogrammato
			1.3.2. Applicazione del progetto "Project Management" Alle iniziative dei Laboratori Nazionali	Direttori Laboratori Nazionali Giunta esecutiva	Applicazione di pratiche di Project Management ai grandi progetti dei Lab. Naz.	1	2	Database consuntivi Commissioni Scientifiche Nazionali 2020	>100%
Definizione del Gruppo di Esperti					100%	100%	Comunicazione GdL "Project Management"	100%	
1.3.3. Formare personale sull'utilizzo delle procedure e preparare gli strumenti comuni	Giunta esecutiva GdL	Numero di persone che hanno seguito ogni anno il corso sulle procedure per coordinatori e responsabili degli esperimenti	25 riprogrammato in corso d'anno 15	15		100%			

AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO SPECIFICO	DESCRIZIONE OBBIETTIVO SPECIFICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET 2020	RISULTATO anno 2020	FONTE DI DATI UTILIZZATE	RAGGIUNGIMENTO TARGET anno 2020	
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	1.4. Revisione degli atti normativi e organizzativi interni nell'ottica della semplificazione e dell'efficienza gestionale	<p><b>1.4.1. Ottimizzazione procedimenti amministrativi e supporto tecnico</b>                      Nel 2017 l'assemblea dei rappresentanti del personale TTA ha costituito un gruppo di lavoro per studiare la possibilità di migliorare il lavoro tecnico e amministrativo attraverso la condivisione delle buone prassi, l'ottimizzazione di quelle esistenti, il recupero e la condivisione delle competenze non utilizzate, l'uniformazione delle procedure. Il gruppo di lavoro What Next TTA, dopo aver raccolto le idee, i suggerimenti e le proposte di tutti i rappresentanti dell'assemblea, ha delineato nel dettaglio il progetto che è stato presentato durante la riunione dei Direttori. L'iniziativa è stata accolta in modo molto favorevole dai direttori delle Strutture dell'INFN e il Presidente ha ritenuto che la proposta andasse sicuramente accolta e implementata. Il lavoro preparatorio si è svolto da febbraio a settembre 2018 coinvolgendo in vario grado circa 130 persone. Sono state analizzate e discusse tutte le idee emerse dalla fase chiamata "Call for Ideas". L'attività si è conclusa con la redazione di 21 progetti specifici relativi ai vari ambiti di discussione.                      L'evento conclusivo di questo lavoro è stato il Workshop "What Next TTA: l'Ente che vorrei", svoltosi a Bologna, a margine delle giornate del Piano Triennale, in cui sono stati presentate proposte individuate, atte ad ottimizzare il lavoro tecnico e amministrativo e migliorare così i servizi di supporto alla ricerca scientifica.                      A seguito della richiesta del Presidente, è partita a inizio 2019 la fase What Next TTA - Atto Secondo, dedicata allo sviluppo dei progetti presentati durante il workshop al fine di trasformarli in proposte operative. L'obiettivo principale è l'ideazione di piani di lavoro che indichino quanto, in termini di risorse umane, formazione, investimento temporale e/o economico, sia necessario per concretizzare le proposte nei diversi ambiti.                      Nel corso del 2020 si pensa di poter definire almeno due procedure.</p>	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%	
					Numero di progetti approvati	2	2	Coordinatore GdL WhatNextTTA	100%	
		1.4.2. Revisione dei disciplinari	L'obiettivo che l'Istituto si propone realizzare nel corso del 2020 è la modifica o la redazione di alcuni disciplinari quali quelli sui benefici assistenziali, sul lavoro agile, sull'albo dei fornitori, sulle norme che regolano l'attività svolte da personale esterno per seminari, docenze e collaborazioni scientifiche e sulla gestione del ciclo degli acquisti di beni e servizi, incluso quello sull'incentivo per i RUP.	1.4.2. Revisione completa o parziale dei disciplinari	Consiglio Direttivo Giunta Esecutiva Direttore Generale	Approvazione di nuovi disciplinari	>=3	4	Database delle delibere INFN	>100%
		1.5. Rielaborazione dei documenti programmatici in tema di Performance	<p><b>1.5. Rielaborazione dei documenti programmatici in tema di Performance.</b>                      Il ciclo di gestione della Performance ha imposto la necessità di porre in essere una complessa attività che deve essere condivisa tra i diversi soggetti operanti in una pubblica amministrazione, siano essi organi di indirizzo politico, titolari di incarichi dirigenziali, organi sindacali, personale tutto.                      Il gruppo di lavoro istituito nel 2018 ha lavorato per la elaborazione di un Piano della Performance fortemente condiviso al cui interno è stato inserito un complesso articolato di obiettivi strategici dell'Istituto dal quale sono scaturiti obiettivi operativi di breve e medio periodo con particolare attenzione alla specificità dell'Istituto e del personale tecnico-amministrativo che ad esso afferisce.                      Nel corso dell'anno 2019 le attività del GdL si sono focalizzate sulla creazione di un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che è stato approvato a gennaio del 2020.                      Nel corso del 2020, nonostante la situazione di emergenza sanitaria ne abbia ritardato la produzione, saranno approvati i documenti Piano Performance 2020_2022 e Realazione sulla Performance 2019. Si ritiene di poter realizzare per il triennio 2021_2023 un Piano Performance nel quale trovi applicazione in nuovo SMVP</p>	1.5.1. Attività del gruppo di lavoro per l'implementazione dei documenti programmatici riguardanti la performance previsti dal d. lgs. 150/2009	Consiglio Direttivo Direttore Generale GdL	Presentazione del 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 GdL sulla Performance	100%
		1.6. Benessere organizzativo	<p><b>1.6.1. Benessere organizzativo</b>                      In questo obiettivo strategico abbiamo inserito gli indicatori proposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.                      I target riportati sono solo una stima approssimativa del valore atteso dal momento che non è ancora stata effettuata una rilevazione.                      A questi si va ad aggiungere l'indagine sul benessere organizzativo per le motivazioni di seguito riportate.</p>	1.6.1. 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%					28%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	>100%		

AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO SPECIFICO	DESCRIZIONE OBBIETTIVO SPECIFICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET 2020	RISULTATO anno 2020	FONTE DI DATI UTILIZZATE	RAGGIUNGIMENTO TARGET anno 2020		
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	1.6. Benessere organizzativo	<p><b>1.6.2. Indagine sul benessere organizzativo</b> Quando parliamo di "benessere organizzativo" (BO), intendiamo la capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere psicofisico di tutte le sue componenti ed alimentando costruttivamente la corretta convivenza sociale di chi vi lavora. Un'indagine sul benessere può farci intercettare tempestivamente gli eventuali indicatori di criticità prevenendo condizioni che possono portare a casi di stress lavorativo con danni per le persone e conseguentemente per l'organizzazione. Allo stesso tempo può aiutarci a capire quali sono i punti di forza dell'INFN con l'obiettivo di potenziare il contributo che ciascuno può dare nel raggiungere gli obiettivi condivisi. In analogia con quanto fatto in passato, dopo la prima indagine sul BO, l'Ente intende misurare ed analizzare i risultati dell'indagine al fine di porre in essere le azioni che saranno necessarie a rimuovere le cause e gli ostacoli alla realizzazione di un sempre maggiore livello di benessere del personale.</p>	1.6.2. Indagine sul benessere organizzativo	Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	Somministrazione questionario a tutte le Strutture	100%	0%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	0% riprogrammato		
			1.6.2. Indagine sul benessere organizzativo	Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	Percentuale di partecipazione all'indagine	40%	0%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	0% riprogrammato		
	1.6.3. Indidenza delle risorse in lavoro flessibile	<p><b>1.6.3. Indidenza delle risorse in lavoro flessibile</b> L'INFN intende promuovere iniziative di welfare con l'obiettivo di migliorare il contesto professionale e l'ambiente nel quale le lavoratrici e i lavoratori operano per integrare e conciliare al meglio le esigenze professionali con quelle private. L'avanzato sviluppo delle tecnologie e informatiche e telematiche consente maggiore flessibilità nel lavoro, favorendo sia l'efficienza e la produttività che le esigenze sociali quali la tutela dell'ambiente, il miglioramento della qualità delle condizioni di vita, la miglior gestione dei tempi di vita e di lavoro. Nel nostro Istituto è già in attuazione il Telelavoro mentre verrà avviata, a seguito del confronto con le OO.SS e il CUG, la sperimentazione del Lavoro Agile; questa prima fase è finalizzata a permettere la partecipazione del personale dei livelli IV-V/III, sino ad un massimo del 20 per cento per Struttura. Potrà usufruire del lavoro Agile il personale con un rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato con l'INFN, con un'anzianità di servizio di almeno 6 mesi. La durata di tale sperimentazione è fissata in due anni a far data dall'entrata in vigore del relativo disciplinare.</p>	1.6.3. Indidenza delle risorse in lavoro flessibile	Consiglio Direttivo	Numero di dipendenti in lavoro agile/telelavoro rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio	5%	100%	Comunicazione del Direttore Direzione Gestione del Personale e Affari Generali	>100%		
			1.6.4. Promozione della parità e pari opportunità	<p><b>1.6.4. Promozione della parità e pari opportunità</b> Pubblicazione su web del bilancio di genere e generazionale. Sia da direttiva 2/2019 di FP (Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche) che da Comunità Europea, è richiesto un bilancio di genere e generazionale per valutare anno per anno lo stato di salute dell'Ente e valutare criticità e progressi. Bisogna elaborare uno specifico piano attuativo per realizzare banche dati per il monitoraggio della situazione del personale, attraverso lo sviluppo di statistiche in ottica di genere e generazionale. Per raggiungere rapidamente l'obiettivo tenere conto dell'esperienza del Gruppo di Lavoro sul bilancio di genere e generazionale INFN <a href="https://agenda.inf.it/e/BilancioDelPersonale">https://agenda.inf.it/e/BilancioDelPersonale</a>.</p>	1.6.4. Pubblicare annualmente su web il bilancio di genere e generazionale del personale	GdL sul bilancio di genere e generazionale	Approvazione Piano attuativo	Sì/NO	NO	Comunicazione Presidente del CUG	riprogrammato
					1.6.5. Parità e pari opportunità nel reclutamento, nella promozione e negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli.	1.6.5. Evitare procedure di concorso apparentemente neutre ma che nella pratica producano effetti discriminatori sul sesso dei candidati	Consiglio Direttivo Giunta Esecutiva	Percentuale di successo del sesso sottorappresentato = della percentuale di successo del sesso sovrarappresentato nei concorsi con un numero di posizioni maggiore di 3 e un numero di candidati superiore a 20	50%	N/C	Comunicazione Presidente del CUG
	1.7. Gestione delle risorse umane	1.7.1. Indicatore proposto per il monitoraggio dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Il target riportato è solo una stima approssimativa del valore atteso dal momento che non è ancora stata effettuata una rilevazione	1.7.1. Gestione delle risorse umane	Consiglio Direttivo	Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio	4%	3.08%	Direttori delle Strutture			

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO SPECIFICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO SPECIFICO	OBIETTIVO OPERATIVO	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET 2020	RISULTATO anno 2020	FONTE DI DATI UTILIZZATE	RAGGIUNGIMENTO TARGET anno 2020
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	1.7. Gestione delle risorse umane	1.7.2. Gestione delle risorse umane - Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale Si evidenzia che da circa vent'anni l'Istituto ha istituito al suo interno una commissione formazione (CNF) che si occupa di attività di promozione e formazione del personale. Questa buona prassi ci permette di ottenere il risultato che il 43% del personale svolge almeno un'attività formativa nel corso dell'anno. La Commissione ha elaborato, a seguito di un lavoro di condivisione svolto in più anni, le Linee Guida della Formazione per il personale con una duplice valenza: da una parte si tratta di un documento di orientamento per coloro che quotidianamente intervengono nella costruzione del piano formativo annuale; dall'altra costituisce materiale di indirizzo più generale per tutti i destinatari finali interessati. Le Linee Guida si inseriscono in un processo più complesso che porta la CNF a definire annualmente le principali tematiche sulle quali verteranno le iniziative di formazione del personale recependo anche le proposte avanzate dalle singole strutture periferiche. Per il 2019 ci si è posti l'obiettivo di migliorare ulteriormente la valutazione dei corsi con il seguente obiettivo operativo:	1.7.2. 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%	63.45%	Database della formazione	>100%
		1.7.3. Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale del quale un indicatore è Numero dei corsi locali nelle Strutture valutati con la modalità sperimentale rispetto al totale dei corsi locali programmati nelle Strutture Il termine "valutare" può assumere una pluralità di significati a seconda degli obiettivi che ci si pone. Insieme alla scheda di gradimento, compilata alla fine del corso di formazione, la valutazione di impatto consente di avere una valutazione a 360 gradi, necessaria per avere una formazione di qualità. Attraverso la scheda di gradimento, infatti, si misura la sensazione del partecipante alla fine dell'intervento formativo, mentre con la valutazione d'impatto si va a misurare, a distanza di tempo, il grado di applicazione delle nozioni apprese e delle competenze acquisite. Al fine di favorire una valutazione integrata della formazione all'interno dell'Istituto, è stato istituito un gruppo di lavoro di cinque componenti, che verificano se l'iniziativa formativa abbia raggiunto gli obiettivi fissati e in che modo gli uffici dedicati all'attività formativa dell'INFN possano assumere decisioni al riguardo.	1.7.3. Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale		Numero dei corsi locali nelle Strutture valutati con la modalità sperimentale rispetto al totale dei corsi locali che hanno le caratteristiche per essere valutati con la modalità sperimentale	10%	15%	Database della formazione	>100%

Tabella 3.1.1

**Obiettivo 1.1.1.** *Implementazione delle Raccomandazioni del Comitato di Valutazione internazionale (CVI) – CA-1. inizia a impostare una previsione finanziaria pluriennale;*

Indicatore

*CA-1 – messa a punto dei documenti pluriennali e analisi dei fabbisogni dei processi e dei sistemi*

target - 50%

risultato 2020 - 0%

*Analisi scostamento:*

- Si tratta di un obiettivo legato ad una raccomandazione del CVI contenuta nel report del 2019, inserito per la prima volta nel Piano della Performance 2020-2022, che è stato approvato a fine luglio del 2020. Di fatto, la ripresa della pandemia agli inizi di ottobre, con le difficoltà che il Direttore Generale si è trovato ad affrontare per gestire la complessa macchina organizzativa in tale momento contingente, non ha consentito di raggiungere l'obiettivo.

**Obiettivo 1.1.2.** *Implementazione delle Raccomandazioni del CVI – CA-2. Definizione di un piano Qualità per le attività dell'Amministrazione Centrale definito a seguito di indagine presso i vari attori dell'INFN (ricercatori, tecnologi, tecnici e amministrativi)*

Indicatore

*CA-2 Realizzazione delle prime indagini con la raccolta delle informazioni*

target- 50%

risultato 2020 - 0%

*Analisi scostamento:*

- Le motivazioni sul mancato raggiungimento di questo obiettivo sono le stesse inserite per l'Obiettivo 1.1.1. E' però stato riprogrammato ed inserito nel Piano della Performance 2021-2023.

*Azione:*

obiettivo riprogrammato nel 2021

**Obiettivo 1.2.3** *Preparazione ed analisi dei risultati della VQR*

Indicatore

*Completare la preparazione per la VQR e presentare tutti i dati nei tempi dovuti*

target - 100%

*Azione:*

target riprogrammato in corso d'anno

risultato 2020 - 100%

- La VQR 2015-2019 ha subito ritardi, dovuti alla pandemia da COVID-19, che hanno comportato uno slittamento di un anno di tutte le scadenze stabilite da ANVUR e quindi la riprogrammazione delle principali attività. Nel corso del 2020 il GLV ha messo a punto la parte degli strumenti (database delle pubblicazioni e anagrafica dei ricercatori) essenziali e propedeutici per quanto riguarda lo svolgimento del lavoro di presentazione dei prodotti per la VQR. Quanto richiesto è stato predisposto nei tempi dovuti e pertanto l'obiettivo è da intendersi raggiunto al 100%.

**Obiettivo 1.3.1.** *Applicazione del progetto "Project Management" alle Commissioni Scientifiche Nazionali*

Indicatore

*Numero dei processi decisionali adattati alle esigenze dei progetti*

target - n. 1

risultato 2020 n. - 0

*Analisi scostamento:*

- La definizione dei processi decisionali delle CSN è risultata più complessa di quanto preventivato a causa anche delle diverse consuetudini operative delle singole CSN. Una prima sintesi è stata elaborata, ma il completamento dell'obiettivo è stato riprogrammato per il 2021.

*Azione:*

obiettivo riprogrammato nel 2021

**Obiettivo 1.3.3.** *Formare personale sull'utilizzo delle procedure e preparare gli strumenti comuni*

2° Indicatore

*Numero di persone che hanno seguito ogni anno il corso sulle procedure per coordinatori e responsabili degli esperimenti*

target n. – 25

*Azione:*

target riprogrammato in corso d'anno n. 15

risultato 2020 - n. 15

- Il primo corso erogato è stato ridimensionato volontariamente per permettere un ritorno più efficace sulla prima azione di formazione. L'obiettivo si intende raggiunto al 100%.

**Obiettivo 1.6.2.** *Indagine sul benessere organizzativo*

Indicatore

*Somministrazione questionario a tutte le Strutture*

target - 100%

risultato 2020 - 0%

Indicatore

*Percentuale di partecipazione all'indagine*

target - 40%

risultato 2020 - 0%

*Analisi scostamento:*

- L'indagine sul benessere organizzativo oggetto di questo obiettivo ha lo scopo di intercettare tempestivamente gli eventuali indicatori di criticità prevenendo condizioni che possono portare a casi di stress lavorativo con malessere per il personale e conseguentemente danni per l'organizzazione. Allo stesso tempo l'indagine può fornire informazioni utili a capire quali sono i punti di forza dell'INFN con l'obiettivo di potenziare il contributo che ciascuno può dare nel raggiungere gli obiettivi condivisi. Durante il periodo pandemico si è deciso di formare il personale sulle modalità di lavoro agile e di migliorare le competenze per l'uso di strumenti collaborativi da remoto. Si è deciso di rinviare la somministrazione del questionario al 2021, calibrato per la modalità di svolgimento ordinario dell'attività lavorativa, in quanto i risultati sarebbero stati di difficile interpretazione e il questionario inadeguato alla realtà lavorativa del 2020.

*Azione:*

obiettivo riprogrammato nel 2021

**Obiettivo 1.6.4.** *Pubblicare annualmente su web il bilancio di genere e generazionale del personale*

Indicatore

*Approvazione Piano attuativo*

target - SI/NO

risultato 2020 - NO

*Analisi scostamento:*

- La realizzazione dell'obiettivo è stata spostata di un anno e riportata nel Piano delle Performance 2021-2023. Il GdL sul bilancio di genere e generazionale ha lavorato per la preparazione del piano, ma non si è potuto arrivare all'approvazione del Piano Attuativo anche a causa del cambio di management dell'Istituto.

*Azione:*

obiettivo riprogrammato nel 2021

**Obiettivo 1.6.5.** *Evitare procedure di concorso apparentemente neutre ma che nella pratica producano effetti discriminanti sul sesso dei candidati*

Indicatore

*Percentuale di successo del sesso sotto rappresentato  $\geq$  della percentuale di successo del sesso sovra rappresentato nei concorsi con un numero di posizioni maggiore di 3 e un numero di candidati superiore a 20*

target - 50%

risultato 2020 - NC

*Analisi scostamento:*

- Il risultato non è classificabile: nel 2020 non si sono svolti concorsi con numero di posizioni superiore a 3 e un numero di candidati superiore a 20.

*Azione:*

obiettivo riprogrammato nel 2021

**1.7.1. Gestione delle risorse umane**

Indicatore

*Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane rispetto al numero totale dei dipendenti in servizio*

target - 4%

risultato 2020 - 3,08%

*Analisi sulle modalità attuate per il raggiungimento del target:*

- L'obiettivo rientra tra le funzioni di supporto per la quali il DFP ha proposto "indicatori comuni" utili a misurare la performance delle amministrazioni nella gestione di alcuni processi trasversali comuni. Il risultato per questo indicatore si è ottenuto nel modo seguente:

E' stato quantificato il personale addetto alla gestione delle risorse umane, sia nella sede centrale che nelle sedi periferiche, ad eccezione di coloro che si occupano di formazione; è stato poi calcolato il costo del personale addetto alla gestione delle risorse umane; il risultato così ottenuto è stato diviso per il costo complessivo del personale (salari e stipendi) indicato nel rendiconto 2020.

## 3.2. MACRO-AREA FUNZIONAMENTO



I risultati ottenuti danno la misurazione del raggiungimento dei target fissati nella tabella 3.2.1; come si può vedere la maggior parte degli obiettivi è stata raggiunta.

PERFORMANCE DI FUNZIONAMENTO DELL'ISTITUTO										
AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO/OPERATIVO	OBIETTIVI OPERATIVI	RESPONSABILE ATTIVITA'	INDICATORI	TARGET 2020		FONTE DI DATI UTILIZZATE	RAGGIUNGIMENTO TARGET anno 2020	
FUNZIONAMENTO	2.1. Sviluppo di nuovi servizi applicativi e gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione		2.1.1. Risoluzione delle problematiche tecniche legate all'avvio del contratto con il nuovo cassiere (BNL) e al primo anno di attuazione del servizio	Direzione Gestione e Finanza	Percentuale dei ticket risolti o in attesa di risposta dalla banca rispetto al totale dei ticket ricevuti sulla procedura	50%	50%	Relazione dirigente amministrativo	100%	
			2.1.2. Proposta di implementazione della procedura per il ribaltamento mensile degli stipendi in contabilità		Presentazione della proposta	100%	100%	Relazione dirigente amministrativo	100%	
			2.1.3. Implementazione della conservazione sostitutiva con il PARER		Preparazione di procedure digitalizzate pronte per la conservazione	200%	200%	Relazione dirigente amministrativo	100%	
				2.1.4. Implementazione del Workflow autorizzativo degli acquisti sotto 40.000 a tutte le strutture INFN	Divisione Affari Contrattuali Divisione Sistema Informativo	Implementazione rispetto al numero delle strutture	90%	90%	Relazione dirigente amministrativo	100%
				2.1.5. stipendiale – soluzione transitoria per tre anni	Divisione Reclutamento e Trattamento Economico	Esistenza di un sistema per la fase transitoria che assicura il pagamento dei stipendi	100%	100%	Relazione dirigente amministrativo	100%
				2.1.6. Formazione RUP	Divisione Acquisti e RUP	% RUP gare > 50K€ formati	70%	70%	Relazione dirigente amministrativo	100%
				Indicatore proposto per il monitoraggio dal Dipartimento della Funzione Pubblica. I target riportati sono solo una stima approssimativa del valore atteso dal momento che non è ancora stata effettuata una rilevazione.	2.1.7. 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
2.2. Promozione della legalità e dell'etica pubblica	2.2 Promozione della legalità e dell'etica pubblica 2.3 Riduzione del rischio di fenomeni corruttivi	Nel successivo paragrafo 8. "L'Anticorruzione e la Trasparenza" viene spiegata la strategia dell'Istituto nella sua attività di prevenzione della corruzione e di attuazione della Trasparenza nel rispetto della normativa in materia. Gli obiettivi specifici sopra riportati costituiscono il necessario collegamento tra il Piano della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) così come richiesto dalle delibere ANAC di aggiornamento a Piano Nazionale Anticorruzione. Nel PTPCT 2020-2022: • la prima parte è dedicata ad illustrare la progettazione e lo sviluppo del sistema di gestione del rischio di corruzione all'interno dell'Istituto; • la seconda parte illustra le attività di prevenzione della corruzione realizzate nel corso dell'anno 2019 descrivendo la realizzazione delle misure programmate ai fini della prevenzione del rischio corruttivo e i monitoraggi effettuati; contiene altresì la pianificazione triennale delle attività di intervento previste; • la terza parte contiene la sezione dedicata alla "Trasparenza" nella quale sono descritte le attività svolte per il monitoraggio dell'attuazione dei contenuti della Sezione Trasparenza programmate per l'anno 2019 e la programmazione per l'anno 2020.	2.2.1. Attuazione delle misure sulla Trasparenza indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2019-2021	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	Percentuale di misure attuate fra quelle indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione - Sezione Trasparenza - nell'anno 2020	100%	63%	Comunicazione dal RPCT	63%	
			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%	100.00%	Comunicazione dal RPCT	100%	
			2.2.3. Attuazione delle misure sulla base delle attestazioni rilasciate dall'OIV	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	Indice sintetico di trasparenza sulla base delle attestazioni rilasciate dall'OIV	90%	92%	Database Amministrazione Trasparente	100%	
2.3. Riduzione del rischio di fenomeni corruttivi		Gli indicatori individuati servono a misurare il grado di attuazione delle misure programmate per il 2020 sia in tema di anticorruzione che di trasparenza.	2.3.1. Attuazione delle misure indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2019-2021	Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza	Percentuale di misure attuate fra quelle indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione nell'anno 2020	100%	100.00%	Comunicazione dal RPCT	100%	

Tabella 3.2.1

**Obiettivo 2.2.1.** *Attuazione delle misure sulla Trasparenza indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2019-2021*

Indicatore

*Percentuale di misure attuate fra quelle indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione - Sezione Trasparenza - nell'anno 2020*

target - 90%

risultato 2020 - 63%

*Analisi scostamento:*

- Le difficoltà subentrate a seguito del verificarsi dell'emergenza epidemiologica dovuta al Covid-19 hanno comportato delle modificazioni nel modo di lavorare di tutta la pubblica amministrazione, stante l'adozione, per una percentuale significativa del personale del "lavoro agile". Tale nuova modalità lavorativa ha infatti richiesto una fase iniziale di adattamento che ha comportato, non da ultimo, un inevitabile disallineamento tra misure programmate per il 2020 e misure realizzate.

*Azione:*

obiettivo riprogrammato nel 2021

**Obiettivo 2.3.1.** *Attuazione delle misure indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2019-2021*

Indicatore

*Percentuale di misure attuate fra quelle indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione nell'anno 2020*

target - 100%

risultato 2020 - 100%

*Analisi sulle modalità attuate per il raggiungimento del target:*

- Nonostante il pieno raggiungimento del target, è opportuno rendere evidente come nel corso dell'anno 2020 tutte le misure sono state attuate anche se in alcuni casi con le modalità che lo stato emergenziale dovuto al Covid 19 ha reso possibile. Pur non avendo potuto effettuare visite presso le Strutture, si è provveduto ad effettuare dei controlli a campione, sulla documentazione risultante sul sito dedicato a Bandi di Gara e Contratti, riguardanti l'adeguatezza dei bandi di gara e la rotazione dei fornitori; per quanto riguarda gli adempimenti contrattuali si è invece provveduto ad estrarre un campione di procedure e ad effettuare le relative verifiche con la collaborazione della Divisione Affari Contrattuali.

Da ultimo si precisa che nella Relazione annuale del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza del 2020 richiesta dall'ANAC, sono state indicate, in riferimento agli argomenti previsti nella stessa, le attività realizzate in tema di anticorruzione e trasparenza.

### 3.3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA

Prima di esporre il contenuto del paragrafo, occorre evidenziare che nel mese di dicembre 2020, il componente dell'OIV monocratico dell'Istituto, ha rassegnato le proprie dimissioni dall'incarico, rendendo necessaria l'attivazione delle procedure selettive per una nuova nomina.

Il nuovo componente dell'OIV monocratico dell'INFN è stato nominato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 15762 del 29 gennaio 2021 nella persona del dott. Massimo De Angelis che si è insediato nel ruolo a far data dal 15 febbraio 2021.

L'OIV, in linea con le linee guida dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del DPF, n. 3 del 2018 e conformemente a quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente, vigente nel corso del 2020, sulla base dei dati rilevati dall'Ente, con riferimento agli obiettivi, agli indicatori e ai target collegati agli ambiti di valutazione della performance organizzativa dell'INFN:

- Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane (tabella 3.1.1. della relazione sulla performance 2020)
- Funzionamento (tabella 3.2.1 della relazione sulla performance 2020)

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

A tal fine, si rappresenta che l'Organismo ha rilevato che più dell'88% degli obiettivi operativi previsti dal Piano della Performance 2020-2022 sono stati pienamente realizzati, al netto di cinque obiettivi riprogrammati, due obiettivi non realizzati parzialmente e un obiettivo non realizzato.

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

L'OIV, per tutto quanto sopra e anche alla luce del contesto interno (avvicendamento del Direttore Generale) ed esterno, e quindi anche dell'emergenza sanitaria e delle misure eccezionali intraprese dal Governo nel corso del 2020 per contrastare la diffusione della pandemia da COVID19, e in assenza di fattori significativi rilevati e impattanti sulla stessa, ritiene la performance dell'Ente positiva confermando in termini di valutazione, quanto misurato.

#### 4. LA 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 2020-2022 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.

#### 4.1. RENDICONTAZIONE DEGLI 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 assegnati dalla Giunta Esecutiva e sono oggetto di disamina da parte dell'OIV che deve presentare all'organo di indirizzo politico la proposta di valutazione dell'attività del Direttore Generale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

Il cambio al livello dei vertici dell'Ente con la nomina del nuovo Presidente avvenuta nel giugno 2019, ha provocato una serie di rallentamenti delle decisioni necessarie per portare avanti le attività strategiche che erano in corso, e ha anche modificato gli obiettivi di tali 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.

Conseguentemente alla nomina del nuovo Presidente, nel corso del 2020, vi è stato un avvicendamento nella carica di Direttore Generale dell'Istituto. Con deliberazione della Giunta Esecutiva n. 12490 del 24 luglio 2020, l'incarico è stato conferito al dott. Nando Minnella. Il Direttore Generale ha assunto le sue funzioni il 1° settembre 2020 in un momento di emergenza nazionale che perdurava.

Nel Piano Performance 2020-2022, adottato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 15594 sempre del 24 luglio 2020, gli obiettivi assegnati al ruolo del Direttore Generale (e quindi assegnati sia al dott. Minnella, sia al dott. Quarta, ciascuno per il periodo di competenza), sono stati ridotti a quelli prioritari (anche alla luce del momento di emergenza del Paese), strategici per l'Istituto, con particolare riferimento a due raccomandazioni contenute nella Relazione del Comitato di Valutazione Internazionale, e riconducibili agli obiettivi operativi dell'area strategica *"Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane"*.

L'Istituto, a partire dal 2021 provvederà, con una disposizione a firma del Presidente, all'assegnazione formale degli obiettivi al Direttore Generale.

Di seguito, si riporta il contenuto della relazione di attività presentata in data 19 febbraio 2021 dal Direttore Generale uscente dott. Bruno Quarta, il quale, oltre agli obiettivi previsti per l'anno di competenza e nelle more di una loro formalizzazione nel Piano della Performance 2020-2022, ha ulteriormente sviluppato le attività collegate agli obiettivi assegnatigli per l'anno 2019 fino al termine del suo incarico avvenuto in data 31 agosto 2020.

Per quanto riguarda la disamina degli obiettivi assegnati per il 2020 al ruolo del Direttore Generale nel PP 2020-2022, rientanti nell'area strategica *"Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane"*, si rimanda a quanto riportato nel paragrafo 3.1 della presente relazione.

### **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.* Tenuto conto della cessazione dall'incarico del Direttore Generale programmata per fine agosto, è stato congiuntamente deciso con la Giunta Esecutiva di non procedere a cambiamenti importanti, ma di eseguire il piano di assunzioni a tempo determinato e indeterminato (circa 20 persone) onde dare la migliore operatività all'intera Amministrazione Centrale.

Purtroppo, il periodo COVID ha rallentato e poi bloccato le procedure di assunzione.

In sostituzione, si è dovuto ripensare il funzionamento dell'Amministrazione Centrale integrando lavoro agile e prime necessità.

La nuova organizzazione ha permesso di assorbire meglio i cambiamenti imposti dalla pandemia, anche se la prevista presenza di un maggior numero di dipendenti avrebbe portato un aiuto importante agli uffici

### **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.*

Nel 2020, nonostante il periodo COVID si è cercato di portare avanti le decisioni dell'anno precedente.

Si puntualizza 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 completare 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 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 DGPAG. Devono essere ridiscusse le altre posizioni a fine anno.

Onde permettere un reclutamento di persone qualificate, anche per utilizzare graduatorie attive, 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 dell'anno 2019 erano stati portati a compimento:

- il Disciplinare 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
- il Disciplinare per l'applicazione dell'istituto del Lavoro Agile nell'INFN
- il Disciplinare per l'applicazione dell'istituto del Telelavoro nell'INFN

Nel periodo gennaio-agosto 2020 sono stati approvati:

- il Disciplinare per l'uso delle risorse informatiche dell'INFN
- il Disciplinare recante le norme sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente e sulle progressioni di carriera
- il Disciplinare recante le norme in merito ad attività svolte da personale esterno per seminari, partecipazione a comitati scientifici e collaborazioni scientifiche

Tenendo conto dell'evoluzione del quadro normativo, nuove regole sono state emanate per la gestione degli acquisti, senza che vi fosse la necessità di elaborare un nuovo regolamento.

#### 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 a oggi non avvenute, anche per la perturbazione creata dal diffondersi dell'epidemia di COVID 19.

#### **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 sono state pianificate per il 2021.

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

*(descrizione) Il 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 dell'Amministrazione Centrale. 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 lockdown non ha consentito di dare priorità alle azioni proposte come concordate con i vertici. E' anche pertinente rilevare altre azioni importanti che sono state svolte dal Direttore Generale durante questo periodo.

Sul fronte delle convenzioni di collaborazione con le università si è proposto e si è iniziato a 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 con le Università 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 Direttore Generale uno strumento che permette di agevolare le decisioni e permette anche di programmare l'utilizzo delle posizioni da prevedere nel PTA.

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

Ovviamente si deve anche rammentare il ruolo del Direttore Generale 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.

#### 4.2. RENDICONTAZIONE DEGLI 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 del Direttore Generale pro tempore n. 79 del 22 luglio 2020.

Obiettivo 2.1.1	indicatori	target	Risultato 2020
Risoluzione delle problematiche tecniche legate all'avvio del contratto con il nuovo cassiere (BNL) e al primo anno di attuazione del servizio	Percentuale dei ticket risolti o in attesa di risposta dalla banca rispetto al totale dei ticket ricevuti sulla procedura	50%	50%

A fine 2018 è stata avviata la procedura per l'affidamento del servizio di cassa dell'INFN per 5 anni prorogabile per un ulteriore anno. La procedura è stata aggiudicata alla Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. Gruppo BNP Paribas di Roma. Dal mese di gennaio 2020 sono iniziate le interazioni con diverse figure di riferimento BNL, tecniche, amministrative e di rappresentanza e molteplici sono stati gli incontri tenuti per iniziare le operazioni tecniche propedeutiche all'avvio del servizio. Lo scoppio della pandemia da COVID-19 nel mese di marzo 2020 e il conseguente periodo di lockdown, stabilito dal governo, ha rallentato le operazioni e la BNL nel corso dell'incontro tenutosi in data 23 aprile 2020 ha chiesto di poter far slittare la data per il passaggio, fissata per il primo maggio, a giugno 2020 proprio per le difficoltà connesse allo stato emergenziale.

In parallelo è stata attivata la procedura di affidamento del servizio OPI SIOPE+ all'intermediario tecnologico.

Nel mese di giugno 2020 si è proceduto a completare il collaudo del sistema dei flussi presso la BNL ed è stato organizzato con la BNL una DEMO per tutto il personale tecnico-amministrativo coinvolto nel cambiamento, per illustrare le funzioni del portale "Enti" che rappresenterà l'interfaccia ai servizi della Banca.

Dopo un brevissimo stop tecnico di sette giorni nell'emissione degli ordinativi di pagamento e incasso, dal 24 al 30 giugno, il primo luglio 2020 tutte le strutture INFN hanno iniziato ad emettere ordinativi di pagamento e incasso presso il nuovo Istituto cassiere e l'attività lavorativa non ha subito grande disagio o rallentamento.

Le Strutture hanno collaborato egregiamente nella riuscita del passaggio e si è potuto quindi avviare operativamente il nuovo rapporto contrattuale con la Banca.

Le interazioni successive con la BNL, che tuttora continuano costantemente, sono finalizzate ad assestare le procedure interne della Banca alle peculiarità dell'INFN, connesse all'articolazione territoriale dell'Ente e all'autonomia gestionale delle strutture periferiche.

Il servizio viene regolarmente reso e tutte le funzioni tecniche sono assicurate. Per cui si ritiene raggiunto l'obiettivo assegnato di risoluzione delle problematiche tecniche legate all'avvio del contratto con il nuovo cassiere (BNL), in una percentuale anche superiore al target previsto del 50%.

Obiettivo 2.1.2	indicatore	target	Risultato 2020
Proposta di implementazione della procedura per il ribaltamento mensile degli stipendi in contabilità	Presentazione della proposta	100%	100%

Si è partiti dall'analisi delle attuali procedure operative che coinvolgono diversi uffici dell'Amministrazione Centrale: l'Ufficio trattamento economico che elabora gli stipendi del personale INFN e inoltra all'Istituto cassiere il flusso telematico per il pagamento, l'Ufficio gestione delle spese che, ricevuta l'informativa dalla Banca, provvede alla regolarizzazione del sospeso bancario, allorché l'ufficio trattamento economico fornisce le informazioni utili per la corretta e analitica contabilizzazione delle varie voci di spesa nel sistema di Contabilità Oracle Applications; e infine provvede alla regolarizzazione dei mandati per il personale imputato su fondi esterni, allorché l'Ufficio trattamento economico fornisce le informazioni analitiche utili per l'imputazione delle spese di detto personale.

Dall’analisi effettuata si è giunti alla conclusione che la maggior parte dei flussi di lavoro implicano una considerevole attività manuale degli uffici coinvolti a causa di dati di sistemi tra loro non integrati. Tale manualità comporta un ritardo cronico nella contabilizzazione delle retribuzioni che determina una serie di effetti negativi a cascata.

Per rendere più efficiente e automatizzato il flusso di informazioni in oggetto si è avviata una fase di analisi condivisa da tutti gli attori coinvolti nel processo, con l’obiettivo di definire e implementare una soluzione che passi da una presa in carico da parte del Sistema Informativo dell’assistenza e sviluppo di tutte le necessità di quell’area di competenze lasciando all’Ufficio retributivo ed all’Ufficio Ragioneria compiti prettamente amministrativi.

Si ritiene pertanto raggiunto l’obiettivo assegnato il cui indicatore è la presentazione della proposta/relazione tecnica e il target 2020 è 100%.

Obiettivo 2.1.3	indicatore	target	Risultato 2020
Implementazione della conservazione sostitutiva con il PARER	Preparazione di procedure digitalizzate pronte per la conservazione	2	2

Intensa è stata la collaborazione con il Servizio Sistemi Informativi per implementare l’accordo con il PARER per la conservazione dei documenti informatici.

Nel maggio 2019 è stato approvato dal Consiglio Direttivo lo schema di accordo di collaborazione con l’IBACN-Parer per la funzione di riversamento dei documenti informatici dell’INFN e conservazione a norma degli stessi per il periodo di 5 anni. Il contratto INFN/IBACN-Parer viene firmato il 20 dicembre 2019. IBACN-Parer è l’Istituto per i Beni Artistici, Culturali e Naturali della Regione Emilia-Romagna, accreditato come soggetto pubblico, che svolge attività di conservazione dei documenti informatici iscritto all’elenco dei conservatori accreditati da AGID.

Da inizio 2020, pertanto, è iniziata la parte operativa dell’accordo che ha previsto una preliminare interazione tecnica di PARER con la nostra ditta produttrice del software di gestione documentale (MAW) per interfacciarsi con i loro sistemi.

Viste le urgenze normative ed i tempi tecnici, si è concordato di procedere per step, partendo dalle tipologie documentarie più urgenti per poi estenderle alle altre. Le tre tipologie documentarie identificate sono: il Registro di Protocollo Giornaliero (RGP), il documento protocollato e le fatture passive.

Sono seguite le attività di avvio e test di versamento da parte di MAW a Parer sotto la supervisione di INFN Sistema Informativo, attività conclusasi positivamente lo scorso giugno; nel mentre INFN – Sistema Informativo ha adeguato Alfresco quale Sistema di Gestione Documentale e strumento di collegamento con il protocollo informatico che consentirà la formazione e il versamento dei pacchetti da inviare in conservazione.

A fine giugno, Parer ha fornito le credenziali per l’accesso in produzione e a luglio 2020 c’è stato l’allineamento con Alfresco in produzione per avviare in conservazione il Registro di Protocollo Giornaliero al quale è seguito l’invio in conservazione del documento protocollato. Alla fine del 2020 sono stati quindi inviati regolarmente in conservazione:

- 1) Il registro Giornaliero di Protocollo di ogni struttura;
- 2) Il documento protocollato di ogni struttura.

Si ritiene pertanto raggiunto l'obiettivo assegnato il cui indicatore è la preparazione di procedure digitalizzate pronte per la conservazione e il target 2020 è 2 procedure.

## 5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Nel 2020 la pandemia da COVID-19 ha richiesto una completa riorganizzazione dell'attività lavorativa di tutto il personale, che ha dovuto svolgere le proprie mansioni principalmente da casa con limitazioni ad accedere alle strutture, e riducendo drasticamente le occasioni di contatto diretto con colleghe e colleghi. Le conseguenze di questo periodo sulla vita personale e professionale delle persone si potranno misurare solo negli anni a venire. L'INFN ha posto particolare attenzione agli accresciuti carichi familiari e alla protezione delle persone fragili nell'organizzazione del lavoro in questo periodo.

### 5.1. PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE IN PERFORMANCE

Nel 2020, per il primo anno, è stata recepita la direttiva del ministro della Pubblica Amministrazione e del Dipartimento Pari Opportunità, PA-DPO 2/19 Bongiorno-Spadafora, che ha come obiettivo il raggiungimento della parità e pari opportunità nel lavoro tra donne e uomini e l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, inserendo nel piano delle Performance 2020-2022 due punti del VI Piano Triennale di Azioni Positive dell'INFN (punti 1.2 e 3.7). Questo è di per sé un importante risultato ottenuto nel 2020.

Riportiamo qui di seguito gli obiettivi introdotti:

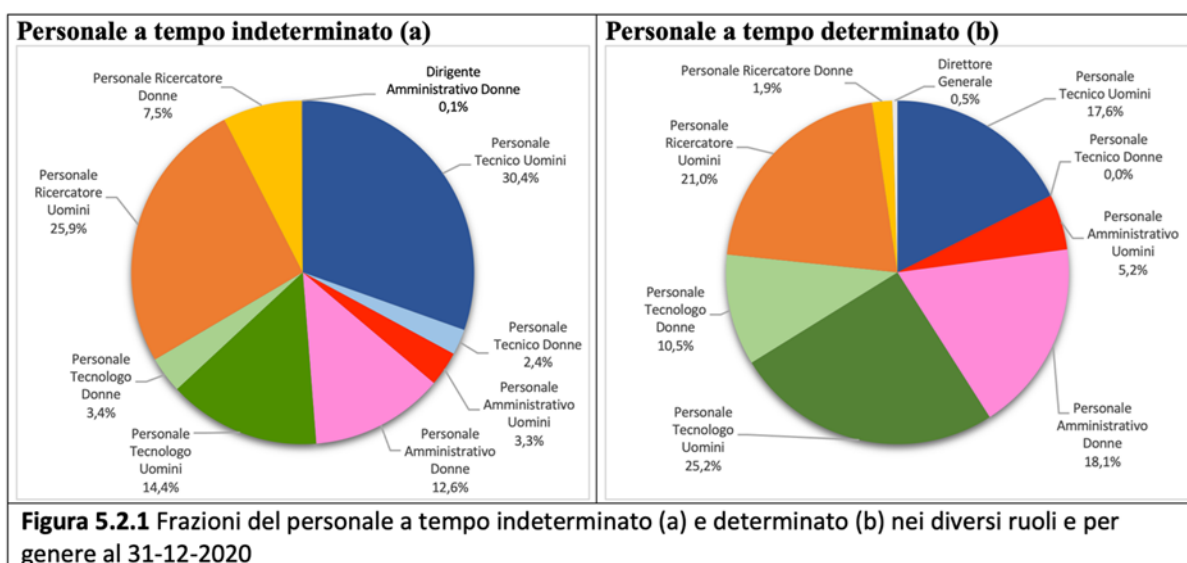
- **Nel reclutamento e nelle progressioni di carriera la probabilità di successo sia indipendente dal sesso dei candidati.** La legge (testo unico delle pari opportunità) prevede che, nel pubblico impiego, le donne non siano meno di una ogni due uomini, in tutti i ruoli e livelli di lavoro. Per raggiungere questo obiettivo è condizione necessaria che la probabilità di successo delle donne nei concorsi pubblici non sia inferiore rispetto a quella degli uomini. A tale scopo nel Piano delle Performance è stato introdotto il punto 1.6.5, che ha come obiettivo di evitare procedure di concorso apparentemente neutre che nella pratica discriminano i candidati in base al sesso e di assicurare che la percentuale di successo delle candidate donne non sia inferiore a quella degli uomini. Per evitare fluttuazioni statistiche si è deciso di applicare questa verifica a concorsi con un numero di posizioni maggiori di 3 e un numero di candidati maggiore di 20. Nel 2020, nell'INFN non ci sono stati concorsi con queste caratteristiche. Questo obiettivo è stato riproposto nel Piano delle Performance 2021-2023, modificando l'indicatore in modo che possa essere applicato a tutti i concorsi.
- **Pubblicazione sul web del bilancio di genere e generazionale** È ben noto che, per valutare nel tempo lo stato di salute dell'Ente e valutare criticità persistenti e progressi, sia necessario conoscere le statistiche di genere e generazionali. Questo punto è previsto come azione positiva del PTAP dell'Ente ed è stata inserito nel Piano delle Performance come punto 1.6.4. Per monitorare la situazione del personale in ottica di genere e generazionale, si intende realizzare una banca dati che sia utilizzabile anche per gli adempimenti istituzionali dell'Ente, quali la redazione del Conto Annuale, la scrittura del Piano Triennale e le relazioni periodiche per la verifica della parità di genere. Il punto prevedeva già nel

2020 l'approvazione di un piano attuativo, obiettivo rimandato al 2021 anche per l'avvicendamento a fine 2020 nella carica di Direttore Generale.

### 5.2. ANALISI STATISTICA DEL PERSONALE, IN OTTICA DI GENERE E GENERAZIONALE

Le persone che al 31-12-2020 lavorano nell'Ente sono 1984 con un contratto a tempo indeterminato e 209 con un contratto a tempo determinato. A questi vanno aggiunte 258 persone con assegno di ricerca e 112 con borsa di studio. Le donne sono fortemente sottorappresentate nei profili di ricercatore, tecnologo e tecnico. Gli uomini sono fortemente sottorappresentati nei profili amministrativi.

Il numero di donne sotto i 40 anni assunte nell'Ente come ricercatrici e tecnoghe è molto basso, ed è diminuito rispetto a 20 anni fa. **Non ci si sta avvicinando alla pari rappresentazione per sesso.** Eppure, le giovani donne ci sarebbero, sono donne il 31.4% del personale assegnista e il 29.1% di quello borsista.



In Fig. 5.2.1 sono riportate le frazioni del personale a tempo indeterminato e determinato nei diversi ruoli e per sesso. I dipendenti a tempo indeterminato sono inquadrati nei ruoli di ricercatore (33.3%), tecnico (32.9%), tecnologo (17.8%) e amministrativo (16.0%). Diversa è la distribuzione del personale con contratto a tempo determinato che è dominato da tecnologi (35.9%), mentre il restante personale si distribuisce in frazioni simili nei profili di ricercatore, tecnico e amministrativo.

Le donne sono sottorappresentate in tutti i profili eccetto in quello amministrativo. In tabella 5.2.1 sono riportate le frazioni di donne nei vari ruoli, con contratto a tempo indeterminato e determinato. Si nota con preoccupazione che vi sono solo 4 donne ricercatrici a tempo determinato, a fronte di 44 uomini: questa anomalia non è comprensibile a fronte del 31.4% di donne assegniste.

Se si escludono i ruoli amministrativi, in cui la presenza femminile è dominante, la presenza delle donne è pari al 18.8% e al 19.4 %, rispettivamente, nel caso di contratti a tempo indeterminato e determinato. Questa frazione, rispetto all'anno precedente, è leggermente aumentata per i tempi indeterminati, non a causa di nuove assunzioni, ma a causa di pensionamenti che hanno coinvolto circa 30 ricercatori e tecnici di sesso maschile.

Ruoli	Frazione donne (%) –	Frazione donne (%) –
-------	----------------------	----------------------

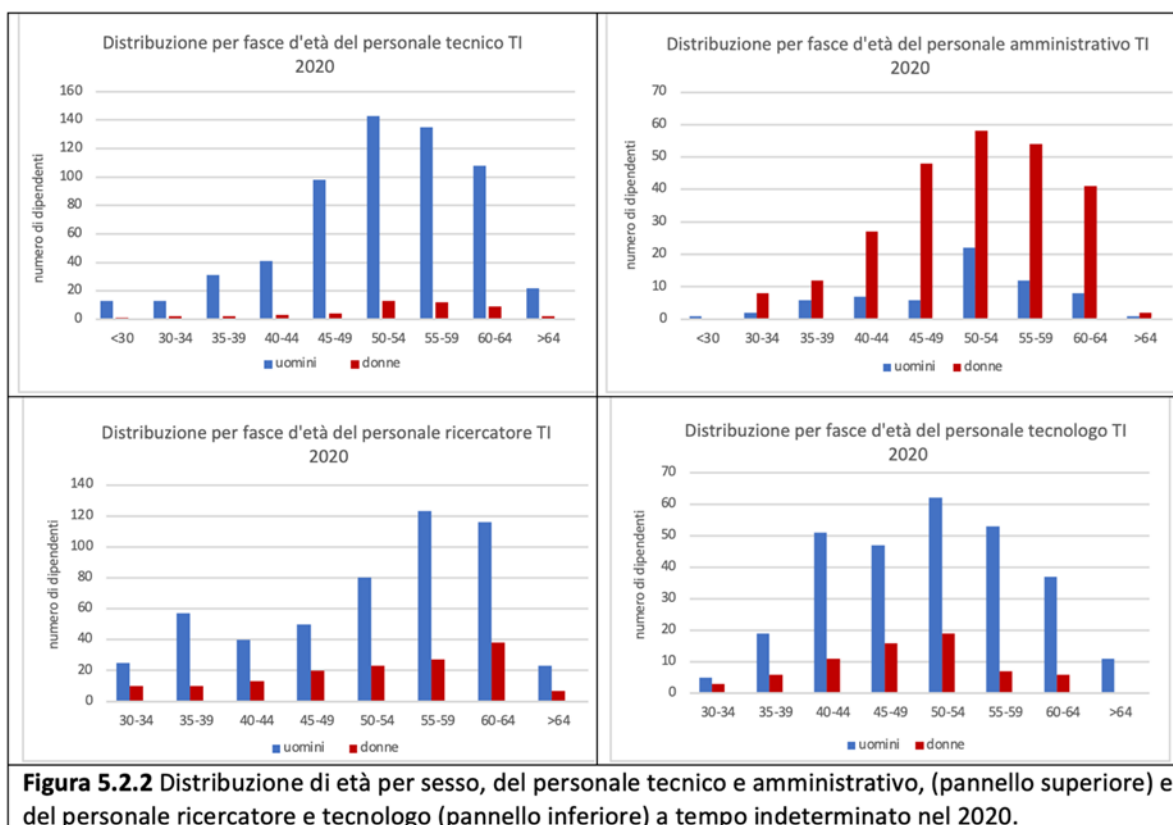
	Tempo indeterminato	Tempo determinato
Ricercatori	22.4	8.3
Tecnologi	19.3	29.3
Tecnici	7.4	0
Amministrativi	79.5	77.6
Totale	26.0	30.6

**Tabella 5.2.1:** Frazione di donne nei vari ruoli, con contratto a tempo indeterminato e determinato

La Figura 5.2.2 mostra le distribuzioni per età del personale a tempo indeterminato, per i differenti profili e per sesso, aggiornate a dicembre 2020. Le distribuzioni presentano un picco a 55-59 anni per i ricercatori e a 50-55 anni per i tecnici e per gli amministrativi, mentre quella dei tecnologi è maggiormente uniforme. L'età media del personale a tempo indeterminato è 52 anni per personale ricercatore e personale tecnico, 51 anni per personale amministrativo, 48 anni per le tecnoghe e 51 anni per i tecnologi.

**Nonostante le recenti assunzioni, la frazione di personale al di sotto di 40 anni rimane limitata al 11%.** 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.

**Non ci si sta avvicinando alla pari rappresentazione per sesso.** Il numero di donne sotto i 40 anni, assunte nell'Ente come ricercatrici e tecnoghe è molto basso, ed è diminuito rispetto a 20 anni fa. Eppure le giovani donne ci sarebbero, sono donne il 31.4% del personale assegnista e il 29.1% di quello borsista.

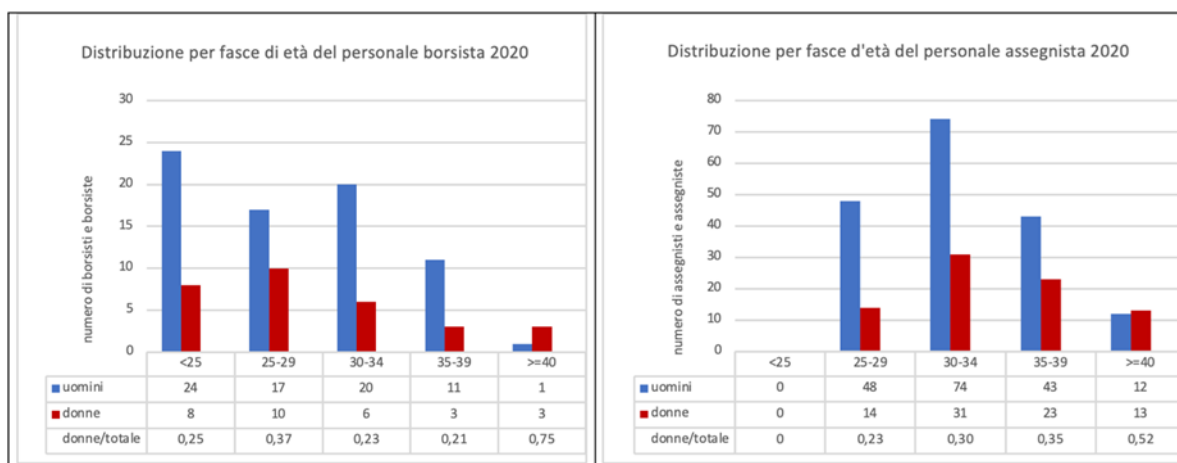


**Le procedure di reclutamento INFN sono nei fatti non neutrali per sesso.** Negli ultimi 10 anni solo il 6.4% dei vincitori di concorsi per teorici è donna; eppure il 23% dei PhD afferenti a CSN4 è donna. Negli ultimi concorsi 2016 e 2018 per sperimentali solo il 16% dei vincitori è donna eppure tra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

In Fig. 5.2.3 è riportata la distribuzione per età di assegnisti e borsisti, che risulta popolata anche per fasce alte di età:

- il 9.7% (12 uomini e 13 donne) degli assegnisti ha una età superiore a 40 anni. 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 42.7% (32 uomini e 12 donne) dei borsisti ha una età superiore a 30 anni, con qualche elemento (4) che supera i 40 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 ai ricercatori.

Per risolvere queste problematiche ed offrire posizioni più in consona a giovani post doc l'Ente ha elaborato un nuovo "Disciplinare per il conferimento degli assegni per la collaborazione all'attività di ricerca dell'INFN e per la partecipazione al finanziamento di assegni" (deliberazione del Consiglio Direttivo n. 15792 del 1° aprile 2021). L'INFN potrà conferire assegni di ricerca a persone selezionate con diversa procedura, quali, ad esempio, i vincitori della selezione per l'assegnazione di progetti di ricerca dalla CSN5 o le fellowship per ricercatori stranieri, eliminando il ricorso a borse di studio per candidati ad elevata professionalità.



**Figura 5.2.3** Distribuzione di età per sesso del personale borsista e assegnista INFN al 31 dicembre 2020.

### 5.3. PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE (PTAP)

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

Riportiamo qui di seguito lo stato di attuazione del VI PTAP, approvato il 26 luglio 2019. Il piano si articola nelle seguenti aree di intervento: 1) assicurare gli elementi essenziali dei cambiamenti strutturali; 2) formazione e terza missione; 3) parità e pari opportunità di sesso

nel reclutamento, nella promozione e negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli; 4) adeguare la gestione delle risorse umane e l'ambiente di lavoro alle esigenze delle persone.

- **Assicurare gli elementi essenziali dei cambiamenti strutturali.** Per ottenere dei cambiamenti strutturali è indispensabile il supporto della dirigenza al cambiamento e che la prospettiva di genere sia parte integrante della gestione della ricerca. È inoltre fondamentale sviluppare indicatori e statistiche e monitorare la parità. Questo richiede la creazione di banche dati adeguate e di procedure che permettano di realizzare annualmente un bilancio di genere e generazionale. Questo obiettivo è stato inserito esplicitamente nel Piano delle Performance 2020-2022, come descritto precedentemente.
- **Formazione e terza missione: prendere consapevolezza dei pregiudizi inconsapevoli nei comportamenti quotidiani e nelle pratiche istituzionali al fine di rimuoverli.** Nel 2020 il CUG ha organizzato un corso di formazione dal titolo "Parità e pari opportunità nel mondo del lavoro e della ricerca", aperto a tutto il personale, in modalità duplice, sia e-learning che online, che è stato seguito da circa 150 persone.
- **Parità e pari opportunità nel reclutamento, nella promozione e negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli: promuovere l'eccellenza attraverso la promozione della parità e favorendo la diversità. Rimuovere le pratiche istituzionali apparentemente neutre che hanno impatto negativo nelle opportunità di carriera delle donne.** Quest'area di intervento si articola nei punti: Maternità e diritti parentali, Reclutamenti, concorsi e carriere.

**Maternità e diritti parentali.** Strutture competitive penalizzano le donne e rischiano di penalizzare anche la paternità e la maternità che sono invece parte integrante della nostra umanità e come tali vanno integrate in una struttura di ricerca che sia efficiente e composta da individui che realizzano appieno le proprie potenzialità. Il 28 febbraio 2020 è stato introdotto il "Disciplinare recante le norme sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente" che (art. 18, comma 1 lett. f) estende la durata del contratto durante il congedo di maternità, ovvero durante il periodo di astensione obbligatorio della lavoratrice, in modo da coprire tutto il periodo del congedo, realizzando così il punto 3.4 del PTAP.

Nel 2020 il CUG, in collaborazione con la Consigliera di Fiducia e con il supporto dell'ufficio comunicazione, ha aggiornato la "Guida alla genitorialità" che presenta la normativa e i regolamenti INFN a favore della maternità e paternità e ricorda al personale il diritto a non essere demansionato al rientro al lavoro dopo il congedo. L'opuscolo è stato distribuito fra il personale, realizzando il punto 3.3 del PTAP.

**Reclutamenti, concorsi e carriere.** Benché un breve documento preparato dal CUG sulle conseguenze dei pregiudizi inconsapevoli sia distribuito a tutte le commissioni di concorso dal 2018, nei risultati dei concorsi degli ultimi anni non si sono rilevate differenze rispetto ai precedenti. È fondamentale assicurare la equa probabilità di successo fra uomini e donne nel reclutamento e nelle progressioni di carriera. Come descritto precedentemente, questo obiettivo è stato inserito esplicitamente nel Piano delle Performance 2020-2022.



Per incentivare le donne nella carriera in fisica teorica, l'INFN, con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 15575 del 24-07-2020, ha istituito il Premio Nazionale in memoria della Prof.ssa Milla Baldo Ceolin, intitolato “*Women in Theoretical Physics*” riservato a neolaureate per le 10 migliori tesi di laurea magistrale nel campo della Fisica Teorica, realizzando il punto 3.6 del PTAP.

- **Adeguare la gestione delle risorse umane e l'ambiente di lavoro alle esigenze delle persone.** Dal 2015, l'INFN si è dotato di un regolamento per il Telelavoro. Nel 2020 sono state attivate 43 posizioni di telelavoro pari al 2% del personale. Nel 2019 L'INFN, con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 15197, aveva approvato un *Disciplinare per l'applicazione del Lavoro Agile* nell'Ente, che introduceva una sperimentazione di due anni (2019-2021) per tale strumento per un massimo del 10% del personale dei livelli IV-VIII di ogni struttura dell'Ente. Nel 2020, in conseguenza delle misure per limitare la pandemia, circa il 98% del personale IV-VIII ha lavorato da casa in modalità Lavoro Agile, a cui si sono aggiunti i ricercatori e i tecnologi che hanno sfruttato la modalità di lavoro da remoto.

#### 5.4. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LE ATTIVITÀ CONNESSE

Nel 2020 le restrizioni delle libertà personali conseguenti alla pandemia hanno generato situazioni di forte stress su tutte e tutti. Riportiamo solo alcune tipologie: lavoratrici e lavoratori che hanno dovuto fronteggiare un doppio lavoro: professionale e di cura; chi ha dovuto modificare fortemente i propri metodi di lavoro, persone che si sono trovate a fronteggiare obiettivi lavorativi importanti e non procrastinabili e che, per l'impossibilità di avere personale nei laboratori all'estero, hanno dovuto farsi carico del lavoro di colleghi, persone che non riescono più ad avere un corretto rapporto fra tempo lavorativo e tempo dedicato al privato. Sarebbe opportuna un'educazione affinché il personale riconosca il carico di stress e impari a gestirlo, a gestire il lavoro stressante alternandolo a attività anche lavorative non stressanti.

Nel 2020, all'inizio della pandemia le varie strutture coinvolte nelle attività *Smart Lab* si trovavano in fasi diverse. Qualcuna doveva ancora partire e qualcun'altra era già a metà del percorso. Inoltre, si sentiva l'esigenza di trovare dei modi di creare comunità anche nel periodo di isolamento dovuto al lockdown. Di conseguenza si è deciso di seguire due diversi percorsi. Alcune strutture (Firenze, LNF e Roma Tor Vergata) hanno proseguito l'attività dello *Smart Lab* tradizionale, seppure da remoto. Le sezioni (11) di Bologna, Catania, Lecce, Pisa, Napoli, Torino, Cagliari, Milano Bicocca, Pavia, Roma, Perugia, che in parte avevano nel passato realizzato il percorso *Smart Lab* tradizionale o che dovevano avviarlo nel 2020, sono state coinvolte in una nuova proposta “*Smart Lab... insieme a distanza*”. Questa ha utilizzato facilitatori e facilitatrici già formati per affrontare un tema specifico legato alla situazione particolare lavorativa e sociale che si stava vivendo. In questo caso tutte le attività sono state svolte a distanza attraverso l'utilizzo di videoconferenze.

A fine 2019, il tavolo di lavoro istituito nel 2018 a cura del Servizio Salute e Ambiente dell'Ente, in collaborazione con il CUG, ha suggerito di affidare la preparazione e la somministrazione di un nuovo questionario su Stress Lavoro Correlato e Benessere Organizzativo a un gruppo di ricerca del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino. Nel 2020 si è lavorato alla prima fase del progetto che consiste in interviste a lavoratori e lavoratrici appartenenti ai diversi ruoli nell'INFN in Strutture ‘campione’ dell'INFN: Sezione di Catania, Laboratori Nazionali di Frascati, Amministrazione Centrale, Sezione di Torino. Il personale di quest'ultima struttura

era già stato intervistato recentemente nella preparazione di una indagine effettuata presso tale Sezione. Usando queste informazioni, nel 2021 si è lavorato per la preparazione del questionario che verrà distribuito nel corso dell'anno a tutto il personale.

## 6. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La Relazione sulla Performance 2020 ha dovuto necessariamente tenere conto della grave crisi pandemica che ha stravolto il normale svolgimento delle attività e dei programmi che l'Ente intendeva realizzare nel corso dell'anno con inevitabili riflessi anche nella gestione del ciclo della performance.

Nel mese di febbraio 2020 il Consiglio Direttivo dell'Istituto aveva approvato (con deliberazione n. 15448) un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) il quale ha completamente rivisto e riscritto il precedente, risalente al 2011, con l'intento di renderlo applicabile al ciclo di gestione della performance che si sarebbe dovuto avviare nel corso del medesimo anno.

Il documento, oltre a essere stato elaborato tenendo conto delle linee guida n. 2 dettate da DFP, introduceva per la prima volta (oltre a quella già prevista per le figure del Direttore Generale e dei dirigenti amministrativi) la misurazione e la valutazione della "performance individuale" dei Responsabili delle diverse Unità Organizzative previste dai disciplinari organizzativi dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture.

E' stata introdotta anche la valutazione delle competenze e dei comportamenti finalizzata a confrontare i comportamenti attesi, in relazione alle diverse posizioni lavorative, con i comportamenti effettivamente dimostrati dal valutato nello svolgimento delle attività di propria competenza.

La crisi pandemica causata dal COVID-19 ha reso difficile rispettare la piena applicazione del Sistema e le tempistiche previste nel documento e ha portato a ritardare la redazione del Piano della Performance 2020-2022, approvato dal Consiglio Direttivo solo nel mese di luglio 2020.

Per la medesima motivazione, nell'attuazione del Ciclo della Performance non è stato dato seguito a quanto previsto nel PP 2020-22. Hanno trovato applicazione solo alcune delle novità introdotte dal SMVP 2020 come, ad esempio, la programmazione degli obiettivi di performance organizzativa su un orizzonte temporale triennale. Non ha invece trovato applicazione la parte relativa all'assegnazione degli obiettivi di performance individuale ai Responsabili delle diverse Unità Organizzative, né tantomeno l'assegnazione dei comportamenti organizzativi al Direttore Generale e al dirigente amministrativo in organico.

La Relazione sulla Performance 2020, pertanto, tiene conto del contesto conseguente alla pandemia, con una esposizione dei dati e dei risultati per l'anno trascorso che non può prescindere dalle criticità che si sono manifestate.

L'intero processo di rendicontazione dei risultati è stato realizzato accedendo a diverse fonti per verificare il grado di raggiungimento dei target relativi agli obiettivi fissati nel Piano Performance 2020-2022. Per la maggior parte si è fatto ricorso a richieste indirizzate direttamente ai soggetti indicati nel Piano Performance come responsabili delle attività oggetto dei singoli obiettivi.

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

Nel frattempo, si è resa necessaria l'elaborazione di un nuovo SMVP 2021, sia per tener conto delle ultime disposizioni dettate dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le Linee Guida n. 4 del novembre 2019 sulla cosiddetta "valutazione partecipativa", sia delle raccomandazioni dell'OIV; inoltre, si è ritenuto di dover dare seguito alla richiesta di MeF e DFP riguardo l'applicazione della misurazione e la valutazione della Performance a tutto il personale di livello IV-VIII dell'Istituto.

Il SMVP 2021 ha già avuto la sua prima applicazione per il ciclo della Performance che ha avuto inizio con la redazione del Piano della Performance 2021-2023.