

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

anno 2026-2028

Sommario

| | | |
|----------|---|----------|
| 0 | Introduzione | 4 |
| 1 | Scheda anagrafica dell'INFN | 5 |
| 1.1 | La mission e la governance dell'INFN | 6 |
| 2 | Valore pubblico, performance e anticorruzione | 8 |
| 2.1 | La creazione del valore pubblico | 8 |
| 2.1.1 | Semplificazione e Digitalizzazione: la reingegnerizzazione delle procedure e l'accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione | 10 |
| 2.1.2 | Gli obiettivi dell'Agenda 2030 e i progetti PNRR | 12 |
| 2.2 | Le azioni su uguaglianza, benessere organizzativo e non discriminazione | 19 |
| 2.2.1 | Area di intervento 1: adeguare la gestione per assicurare gli elementi essenziali ai cambiamenti strutturali | 21 |
| 2.2.2 | Area di intervento 2: formazione e comunicazione. Rafforzare la comunicazione di genere | 22 |
| 2.2.3 | Area di intervento 3: assicurare parità e pari opportunità di sesso nel reclutamento, nella promozione, negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli | 23 |
| 2.2.4 | Area di intervento 4: migliorare l'ambiente di lavoro e l'equilibrio vita privata/lavoro, favorendo la genitorialità e l'inclusione delle diversità | 25 |
| 2.2.5 | Area di intervento 5: prevenire e contrastare molestie, discriminazioni e comportamenti lesivi della dignità | 26 |
| 2.3 | La performance | 27 |
| 2.4 | La performance organizzativa (PO) | 32 |
| 2.4.1 | Macro-area ORGANIZZAZIONE | 34 |
| 2.4.2 | Macro-area FUNZIONAMENTO | 40 |
| 2.4.1 | Macro-area GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | 50 |
| 2.5 | La performance individuale (PI) | 57 |
| 2.6 | La prevenzione della corruzione e la trasparenza | 59 |
| 2.6.1 | Premessa | 59 |
| 2.6.2 | Valutazione di impatto del contesto esterno | 63 |
| 2.6.3 | Valutazione di impatto del contesto esterno | 67 |
| 2.6.4 | Mappatura dei processi | 70 |
| 2.6.5 | Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi | 72 |
| 2.6.6 | Progettazione di misure per il trattamento del rischio | 79 |
| 2.6.7 | Misure, generali e specifiche, finalizzate alla prevenzione della corruzione attuate nel 2025 e programmazione per il triennio 2026-2028 | 80 |
| 2.6.8 | Monitoraggio sull'attuazione delle misure e sulla loro idoneità | 101 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.6.9 | Attuazione della trasparenza e relativa programmazione | 118 |
| 3 | Organizzazione e capitale umano..... | 136 |
| 3.1 | La Struttura Organizzativa..... | 136 |
| 3.2 | La Risorse Finanziarie..... | 139 |
| 3.3 | Le Risorse Umane..... | 142 |
| 3.4 | La Formazione..... | 144 |
| 3.5 | L'organizzazione del Lavoro Agile | 148 |
| 4 | Monitoraggio..... | 151 |
| 5 | Allegati..... | 153 |
| | ALLEGATO 1: PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE | 153 |
| | ALLEGATO 2: CONTESTO ESTERNO – METODOLOGIA E AGGIORNAMENTO ANALISI PESTEL..... | 153 |
| | ALLEGATO 3: REGISTRO DEI RISCHI INFN..... | 153 |

0 Introduzione

Il presente documento programmatico dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), per gli anni 2026-2028, intende illustrare i contenuti del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (di seguito PIAO), così come previsto dal decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021 convertito, con modificazioni, nella legge n. 113 del 6 agosto 2021. Esso è stato redatto in ottemperanza alle indicazioni fornite con il DPR 24 giugno 2022, n. 81 che ha individuato i piani, previsti dalla normativa previgente, che sono stati assorbiti nel Piano Integrato. Si è inoltre seguito il dettato del Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, del 30 giugno 2022 n. 132, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 7 settembre 2022, che ha definito il contenuto del PIAO, distinguendo il documento in sezioni e sottosezioni. Il Piano risulta quindi racchiudere una serie di contenuti attinenti ai diversi piani programmatici riuniti in un unico documento.

L'attuale PIAO riassume l'attività di programmazione e la conseguente azione operativa dell'Istituto definite nel Piano Triennale delle Attività approvato dal MUR (PTA 2025-2027) e nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) per gli anni 2026-2028, e descrive il piano della performance e gli obiettivi organizzativi in riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) per il 2026, già approvato dal Consiglio Direttivo dell'Istituto con delibera n. 17601 del 19 dicembre 2025, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca e in coerenza ed attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza (PNRR). I termini di presentazione del PIAO sono per legge fissati al 31 gennaio di ogni anno.

Il Piano Integrato, di norma, contiene anche il Piano dei fabbisogni, ma si ritiene opportuno qui sottolineare che agli EPR si applica una disciplina speciale. Il D.Lgs. 218/2016, recante la "Semplificazione delle attività degli Enti Pubblici di ricerca ai sensi dell'art. 13 della Legge 7 agosto 2015, n. 124", ha stabilito che ogni EPR adotti, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca (PNR), un Piano Triennale di Attività (PTA) soggetto ad aggiornamento annuale e ad approvazione del Ministero vigilante, con il quale determina autonomamente anche la consistenza e le variazioni dell'organico e la programmazione per il reclutamento, nel rispetto dei limiti di spesa per il personale.

L'art. 12 del D.Lgs. 218/2016 esclude gli Enti di Ricerca dalle procedure autorizzative previste dall'art. 35 del D.Lgs. 165/2001, sostituite dal regime di autonomia "vigilata" attuata con il documento programmatico del PTA, al cui interno sono inclusi il fabbisogno di personale e i relativi piani di reclutamento come ancor meglio precisato dall'art. 7 dello stesso D. Lgs. 218/2016, nel rispetto delle linee guida del PNR e dei ministeri vigilanti.

Per completezza del documento, nel capitolo dedicato a Le Risorse Umane sono riportati i dati relativi al fabbisogno del personale, come estratti dal vigente PTA.

Poiché, come sottolineato anche dall'art. 6 dello stesso D.L. 80/2021, il nuovo Piano viene introdotto "nel rispetto delle vigenti discipline di settore", allo scopo ultimo di semplificare e di non sovrapporre ulteriori adempimenti a quelli già previsti, si ritiene che pur adottando il nuovo strumento, gli EPR non siano tenuti ad includere tra i documenti di programmazione assorbiti nel PIAO, il piano di fabbisogno di personale e la relativa pianificazione del reclutamento, che resta invece parte integrante del Piano Triennale di Attività, come specificamente regolato dalla citata normativa speciale contenuta nel D.Lgs. 218/2016.

1 Scheda anagrafica dell'INFN

| TIPOLOGIA DI ENTE | ENTE PUBBLICO DI RICERCA |
|---|---|
| Quadro Normativo di Riferimento | <p>Legge n.168/1989 istitutiva del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica;</p> <p>Legge n. 165/2007 recante norme in tema di "Delega al Governo in materia di riordino degli enti di ricerca";</p> <p>Decreto Legislativo n. 213/2009 recante norme in materia di "Riordino degli enti di ricerca in attuazione della Legge 27 settembre 2007, n. 165";</p> <p>Decreto Legislativo n. 218/2016, recante Norme in materia di "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124";</p> |
| Organismi di indirizzo e controllo | <p>Presidente (rappresentante legale dell'Ente)</p> <p>Consiglio Direttivo (funzione di indirizzo e programmazione scientifica e strategica dell'attività dell'Istituto)</p> <p>Giunta Esecutiva (coordinamento strumentale finanziario e del personale)</p> <p>Collegio dei revisori dei conti (funzione di controllo della regolarità amministrativa e contabile dell'Istituto)</p> <p>Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)</p> <p>Magistrato della Corte dei conti</p> |
| Responsabile gestionale Ente | Direttore Generale |
| Sedi | <p>Uffici di Presidenza</p> <p>Amministrazione Centrale presso i Laboratori Nazionali di Frascati</p> <p>20 Sezioni 4 Laboratori Nazionali 3 Centri Nazionali</p> |

1.1 La mission e la governance dell'INFN

L'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) è un ente pubblico di ricerca che conduce ricerche teoriche e sperimentali nel campo della fisica nucleare, subnucleare e delle astro-particelle. L'INFN fu fondato l'8 agosto 1951 da gruppi di fisici provenienti dagli atenei di Roma, Padova, Torino e Milano, allo scopo di sviluppare la tradizione scientifica affermatasi già negli anni '30 con Enrico Fermi e con la sua Scuola, attraverso ricerche teoriche e sperimentali in Fisica Nucleare. Nella seconda metà degli anni Cinquanta l'INFN progettò e costruì il primo acceleratore italiano di alta energia ad elettroni, "l'elettrosincrotrone", che fu realizzato a Frascati. Ed è proprio in questa località che nacque il primo laboratorio nazionale dell'Istituto. Nello stesso periodo inizia la collaborazione dell'INFN con le attività di ricerca del CERN (il Centro Europeo di Ricerche Nucleari di Ginevra) per la costruzione e l'utilizzo di macchine acceleratrici. La ricerca di base in questi settori richiede l'uso di tecnologie e strumenti all'avanguardia e l'INFN promuove la loro applicazione in vari campi, quali la medicina, la conservazione dei beni culturali e la protezione ambientale. Queste attività sono condotte in stretta collaborazione con il mondo accademico.

L'attività di ricerca all'INFN si svolge in due tipi complementari di strutture: le Sezioni e i Laboratori Nazionali. Le Sezioni (20 sedi dislocate su tutto il territorio italiano) sono ospitate presso i Dipartimenti di Fisica delle Università fornendo una connessione diretta e necessaria tra l'Istituto e il mondo accademico. I quattro Laboratori Nazionali, con sedi a Catania (Laboratori Nazionali del Sud, LNS), Frascati (Laboratori Nazionali di Frascati, LNF), Assergi (Laboratori Nazionali del Gran Sasso, LNGS) e Legnaro (Laboratori Nazionali di Legnaro, LNL), ospitano grandi apparecchiature e infrastrutture messe a disposizione della comunità scientifica nazionale e internazionale. A questi si aggiungono un Centro nazionale per le attività di calcolo a Bologna (CNAF), il Trento Institute for Fundamental Physics and Applications (TIFPA) che si occupa di sviluppo di sensoristica innovativa, tecnologie quantistiche, intelligenza artificiale e nuove tecniche di adroterapia oncologica, ed infine il centro nazionale di studi avanzati Galileo Galilei Institute for Theoretical Physics (GGI) a Firenze, che promuove ed ospita workshop dedicati alla ricerca teorica in fisica delle interazioni fondamentali).

L'attività di ricerca dell'INFN è gestita da cinque Commissioni Scientifiche Nazionali (CSN), che sviluppano diverse linee di ricerca:

- fisica delle particelle elementari con acceleratori: studio dei costituenti e delle interazioni fondamentali della materia;
- fisica delle particelle elementari senza acceleratori, come la fisica delle astro-particelle, parte della fisica dei neutrini e la fisica delle onde gravitazionali;
- fisica nucleare e studio della materia nucleare in diverse condizioni;
- fisica teorica: sviluppo di teorie e modelli per spiegare i fenomeni fisici;
- ricerca tecnologica: ricerca e sviluppo di tecnologie avanzate per gli esperimenti di fisica.

Nel decennio che si è appena chiuso l'INFN è stato tra i principali protagonisti di alcune scoperte scientifiche che caratterizzano in modo cruciale il cammino di conoscenza delle leggi fondamentali che regolano l'evoluzione dell'Universo a livello di macrocosmo e di microcosmo. Ad esempio, la scoperta del bosone di Higgs da parte degli esperimenti "ATLAS" e "CMS" al CERN, la prima osservazione di Onde Gravitazionali da parte della collaborazione LIGO/VIRGO, la misura delle astro-particelle con rilevatori spaziali ("PAMELA", "GAPS" e "Fermi"), lo studio dell'interazione gravitazionale dell'antimateria.

La ricerca fondamentale nei settori di interesse dell'INFN è basata sull'uso di tecnologie e strumenti di ricerca d'avanguardia che l'Istituto sviluppa sia nei propri laboratori che in collaborazione con il mondo dell'industria, contribuendo a promuovere la partecipazione delle imprese italiane alla realizzazione di grandi progetti scientifici di

livello internazionale. L'INFN cura il trasferimento delle proprie conoscenze e competenze verso la società attraverso le sue attività di terza missione, che si svolgono lungo molteplici direttrici. Il personale dell'Istituto contribuisce alla didattica universitaria, anche a livello del Dottorato di Ricerca, e collabora attivamente con le scuole superiori nella realizzazione di percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento. L'Ente realizza, sia a livello locale che nazionale, numerosi eventi (conferenze divulgative, mostre a tema scientifico, ecc..) finalizzate a diffondere in modo accessibile le proprie conoscenze ad un pubblico più vasto possibile. È, inoltre, dotato di un disciplinare per la valorizzazione della proprietà intellettuale, che guida la collaborazione con le imprese interessate a portare sul mercato competenze e tecnologie nate e sviluppate all'interno dell'Istituto.

L'Istituto gode di autonomia statutaria e regolamentare, entro i limiti stabiliti dalla normativa vigente, in particolare il D.Lgs. 213/2009 e il D.Lgs. 218/2016, secondo le direttive e sotto la vigilanza del Ministero dell'Università e Ricerca (MUR). Nel rispetto del dettato normativo del D.Lgs. 218/2016, art. 19 co. 1, l'INFN, con delibera del Consiglio Direttivo n. 14418 del 26 maggio 2017, ha approvato il nuovo Statuto modificato poi successivamente con deliberazione n. 14524 del 27 settembre 2017 ed in vigore dal 1° gennaio 2018. In seguito al recepimento delle prescrizioni del succitato decreto sono stati adottati il nuovo Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'INFN con deliberazione n. 14642 del 26 gennaio 2018 ed il nuovo Regolamento del Personale con deliberazione n. 14562 del 27 ottobre 2017, entrambi entrati in vigore dal 1° febbraio 2018. Per il perseguimento della propria missione, in conformità con le linee guida del Piano Nazionale della Ricerca (PNR), ai fini della pianificazione operativa, il Consiglio Direttivo adotta un Piano Triennale di Attività, principale documento programmatico di carattere strategico dell'INFN, aggiornato annualmente e trasmesso al Ministero dell'Università e della Ricerca per l'approvazione, cui si rimanda per un eventuale approfondimento specifico ([PTA 2025-27](#)), ed elabora un Documento di Visione strategica Decennale.

Per la valutazione complessiva della propria attività scientifica, l'Istituto si avvale, inoltre, di un Comitato di Valutazione Internazionale (CVI) indipendente, composto da scienziati di fama internazionale.

Come previsto dalla normativa vigente, l'INFN è dotato di un Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) cui compete la misurazione e la valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, la proposta di valutazione annuale del Direttore Generale e dei dirigenti di vertice e al quale sono affidati i compiti di controllo e verifica previsti dall'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 in tema di ciclo della performance e anticorruzione nonché gli ulteriori adempimenti stabiliti dalla vigente normativa in materia.

All'interno dell'Istituto opera il Comitato Unico di Garanzia (CUG), organo istituito nelle pubbliche amministrazioni per favorire il rispetto dei principi di pari opportunità e di benessere organizzativo e per contrastare di ogni forma di discriminazione e violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici. Il CUG predispone il Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP), come da D.Lgs. 11 aprile 2006 n. 198 all'art. 48, che prevede che ogni pubblica amministrazione approvi e renda noto a tutto il personale il documento programmatico progettato per accrescere la presenza di donne nei settori e livelli professionali in cui sono sottorappresentate, rimuovendo quei fattori che direttamente o indirettamente determinano situazioni di squilibrio. Il CUG individua le azioni positive sulla base delle specifiche esigenze rilevate all'interno dell'amministrazione secondo quanto stabilito nella Direttiva n. 2 del 2019 del Ministro della Pubblica Amministrazione, che ne aumentino l'incisività all'interno del ciclo della performance, sottolineandone il ruolo propositivo e propulsivo fondamentale per la rimozione di ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, nei luoghi di lavoro.



2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 La creazione del valore pubblico

Il valore pubblico inteso dalla normativa e dalle Linee Guida della Dipartimento di Funzione Pubblica (DFP) è la produzione di Benessere Economico – Sociale – Ambientale – Sanitario, che ogni Pubblica Amministrazione aumenta se valorizza e finalizza la propria attività al miglioramento della qualità dei servizi e dei prodotti, e che incide positivamente sui cittadini e sugli stakeholder che vengono coinvolti nell'attività della stessa. Per un Ente di Ricerca come l'INFN, il Valore Pubblico prodotto risiede in massima parte nell'incremento delle conoscenze Scientifiche e competenze Tecnologiche che le attività dell'Ente producono e che vengono trasferite alla società. Un report esteso delle attività di ricerca dell'ente è reperibile nel documento che illustra il Piano Triennale di Attività 2025-2027, al [link](#), in particolare nel cap. 5.

Esistono altre forme importanti di Valore pubblico, che vanno dal Trasferimento Tecnologico ad imprese operanti sul territorio, ad azioni coordinate con altri enti ed aziende che operano nel campo della medicina, dell'ambiente e dei beni culturali, alla formazione di giovani ricercatori (laureandi, dottorandi, borsisti, assegnisti) che in seguito potranno operare in campo di ricerca pubblica, accademico o in aziende avanzate, e infine alle attività di diffusione della cultura scientifica presso le scuole e in generale la società.

Il Valore Pubblico può incidere sul sistema della performance divenendo incentivo per la corretta attuazione del relativo ciclo. D'altra parte, la corretta attuazione del Ciclo della Performance determina un aumento del Valore Pubblico mediante il giusto funzionamento delle Pubbliche Amministrazioni, che incrementano il benessere economico, sociale, ambientale e sanitario.

Le Linee Guida del Dipartimento di Funzione Pubblica individuano elementi che possono denotare la creazione di un incremento di Valore Pubblico. Interventi incentivanti su Semplificazione, Digitalizzazione, Piena accessibilità, Pari Opportunità ed Equilibrio di genere, unitamente alla corretta attuazione del ciclo della performance conducono a un aumento marginale di valore pubblico determinando il miglioramento del benessere equo e dello sviluppo sostenibile dei singoli cittadini e degli stakeholder interni ed esterni.

La creazione di valore pubblico da parte degli Enti Pubblici di Ricerca è un argomento affrontato con attenzione dal Tavolo tecnico sulla Performance della Conferenza permanente dei Direttori Generali degli Enti Pubblici di Ricerca italiani (CODIGER), al quale siede anche l'INFN. La costruzione degli "Osservatori sul Valore Pubblico creato dalle Pubbliche Amministrazioni" dei quattro comparti della contrattazione collettiva nazionale (Funzioni centrali; Funzioni locali; Istruzione e ricerca; Sanità) è infatti uno degli obiettivi del Tavolo. Con questa finalità il Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP) e l'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) sono stati incaricati di mettere a punto un questionario di test degli obiettivi e degli indicatori di Valore Pubblico comuni agli EPR, presentato in occasione della Summer School organizzata dalla CODIGER a Torino nel giugno 2024. Il questionario è stato diffuso ai delegati degli EPR del Tavolo tecnico sulla Performance che nel 2025 ha promosso l'indagine tra gli enti rappresentati. L'INFN ha partecipato al sondaggio commentando gli obiettivi e gli indicatori per la creazione di valore pubblico e per il suo impatto in quattro contesti diversi: istituzionale, economico, scientifico e sociale, contribuendo alla ricerca attraverso la valorizzazione delle proprie peculiarità e della propria missione. I risultati dell'analisi delle risposte al questionario costituiranno un interessante passo in avanti e un contributo fattivo alla definizione delle modalità di valutazione della creazione di valore pubblico da parte degli Enti Pubblici di Ricerca, sulla base delle quali costruire percorsi di crescita del personale attraverso piani di formazione e di informazione.

L'Ente ha provveduto alla mappatura degli stakeholder interni ed esterni, primi tra tutti le Università, gli altri Enti di

Ricerca e le imprese operanti nei settori tecnologico e scientifico, ed ha promosso indagini di customer satisfaction, inizialmente indirizzate agli stakeholder interni che riguarderanno successivamente anche i principali stakeholder esterni. I risultati dell'analisi dei progetti di customer satisfaction progressivamente realizzati contribuiranno alla valutazione dell'impatto dell'Ente sugli stakeholder e sulla società, permettendo anche di valutare la sua capacità di creare valore pubblico e fornendo informazioni rilevanti per l'elaborazione di un bilancio sociale della propria attività.

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze costituiscono uno strumento fondamentale per la valorizzazione delle persone e la produzione di valore pubblico. L'INFN individua nella formazione uno strumento indispensabile per la crescita professionale, per l'aggiornamento del personale in servizio e per l'inserimento nei processi organizzativi del personale di nuova assunzione. Nell'Ente la formazione ha anche il compito di trasmettere valori comuni di riferimento e le necessarie norme comportamentali.

La formazione e l'aggiornamento continuo sono elementi costitutivi essenziali della professione dei ricercatori e tecnologi ed è compito dell'INFN garantire gli strumenti necessari a tale processo, come stabilito dalla Carta Europea dei Ricercatori e recepito all'art.2 commi 1 e 2 del DL 218/2016. L'INFN adempie a questo compito sia finanziando e organizzando seminari e convegni scientifici e tecnologici, sia attraverso specifici corsi di formazione che coprono anche abilità complementari quali la comunicazione della ricerca, le tecniche di management, le soft skills ed altro ancora.

L'esigenza di una formazione continua, che consenta all'Ente di operare ai massimi livelli scientifici e tecnologici, si estende naturalmente a tutto il personale amministrativo e tecnico. L'obiettivo formativo di questo personale prevede oltre l'aggiornamento professionale e specialistico, anche l'ampliamento delle competenze individuali e l'acquisizione di competenze trasversali necessarie a ottimizzare il modello organizzativo. Il processo formativo nell'INFN punta ad offrire ad ogni dipendente un percorso di sviluppo professionale adeguato ai mutamenti professionali e organizzativi in cui si trova ad operare, nell'ottica di adottare politiche di valorizzazione del capitale umano e di gestione della conoscenza.

La formazione per l'Ente è sia un diritto che un dovere per i dipendenti, nonché un investimento strategico. Perciò, l'INFN è stato un precursore della direttiva del Ministro della Funzione Pubblica che evidenzia l'importanza cruciale della formazione del capitale umano nella pubblica amministrazione. L'Ente recepisce le priorità formative della suddetta direttiva includendo nei suoi piani formativi lo sviluppo di competenze per la transizione digitale, la formazione iniziale per i neoassunti, l'importanza delle soft skills e la formazione internazionale. L'INFN garantisce e progetta strategicamente, partendo dall'analisi dei fabbisogni espressi nelle varie sedi, la formazione per il personale, secondo quanto suggerito dalla direttiva. Inoltre, da diversi anni si avvale di una Commissione Nazionale per la Formazione (<https://www.ac.infn.it/personale/formazione/commissione.html>) che coordina e promuove la politica della formazione (vedi anche 3.4)

2.1.1 Semplificazione e Digitalizzazione: la reingegnerizzazione delle procedure e l'accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione.

In considerazione della specificità della missione dell'Ente, che non produce servizi diretti al singolo privato cittadino, la Semplificazione e la Digitalizzazione delle procedure sono rivolte all'ottimizzazione dei processi amministrativi, del loro utilizzo da parte degli stakeholder interni e all'accesso alle informazioni rilevanti per gli stakeholder esterni.

Per quanto riguarda l'accessibilità l'Istituto effettua già i test previsti, non sulla totalità dei siti web ma su tutti quelli destinati al pubblico, provvedendo alla pubblicazione dei risultati e curando in corso d'anno gli aggiornamenti sull'accessibilità dei suoi siti web. Non si dispone, tuttavia, di APP mobili che possano essere scaricate e utilizzate dall'utente privato, proprio in considerazione della mancata produzione di servizi diretti al singolo privato cittadino da parte dell'Ente di Ricerca.

Un'importante attività, strettamente legata alla missione dell'Ente, è la condivisione aperta dei risultati delle attività scientifiche e tecnologiche, in particolare degli articoli sottoposti alle riviste del campo. L'INFN aderisce agli assi di intervento codificati dal Piano Nazionale per la Scienza aperta del MUR ([Piano Nazionale per la Scienza Aperta](#)) ed ha, di conseguenza, creato un gruppo di lavoro interno dedicato alla Open Science. Partecipa inoltre al gruppo di lavoro più ampio degli Enti di ricerca e della CRUI per la condivisione aperta dei risultati e dei dati prodotti nelle attività di ricerca e tecnologiche. Come delineato nel Disciplinare per l'accesso aperto ai prodotti della ricerca dell'INFN approvato dal Consiglio Direttivo il 21 luglio 2023 con delibera n. 16717, reperibile in [INFN Open Science](#), gli articoli prodotti con almeno un autore dipendente o associato all'INFN saranno caricati in un archivio istituzionale Open Access accessibile al pubblico in sola lettura. L'INFN sta operando per ottimizzare l'archivio trasferendolo presso il CNAF e facilitare le modalità di accesso, prevedendo l'utilizzo di SPID o CIE da parte del pubblico.

Nel triennio 2024–2026 l'INFN prosegue e si consolida il percorso di trasformazione digitale come processo strutturale di modernizzazione dell'azione amministrativa e di supporto alla missione scientifica dell'Ente, in coerenza con il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione e con gli obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione. La digitalizzazione è perseguita secondo un approccio sistemico che integra organizzazione, processi, dati e tecnologie, orientando gli interventi alla semplificazione, all'interoperabilità dei sistemi, alla sicurezza e alla sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Sul piano organizzativo, l'Ente ha rafforzato la governance della transizione digitale attraverso il consolidamento del ruolo del Responsabile per la Transizione Digitale e dell'Ufficio per la Transizione Digitale, supportati da un Comitato di Coordinamento che riunisce competenze ICT, giuridiche, di sicurezza informatica, protezione dei dati, auditing e gestione documentale. Tale assetto consente di assicurare un presidio unitario delle iniziative di digitalizzazione, favorendo il raccordo tra pianificazione strategica, attuazione operativa e monitoraggio, nonché l'allineamento con il ciclo della performance e con la gestione del rischio. In parallelo, la rete dei referenti per la transizione digitale nelle strutture dell'Ente contribuisce a diffondere in modo omogeneo linee guida, modelli operativi e pratiche condivise, sostenendo il cambiamento organizzativo a livello diffuso.

Nel triennio prosegue la reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi, con l'obiettivo di ridurre le attività manuali, migliorare la qualità dei dati e attuare il principio "once only". L'evoluzione del sistema informativo è orientata all'adozione di architetture applicative a servizi e a microservizi e all'utilizzo sistematico di API per l'integrazione tra i diversi ambiti funzionali. In questo quadro, l'adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati e la progressiva fruizione di servizi di interoperabilità consentiranno di valorizzare dati certificati provenienti da altre amministrazioni, migliorando l'efficienza dei processi interni e la coerenza delle informazioni.

Un intervento strategico del triennio è rappresentato dall'evoluzione della contabilità verso il sistema economico-patrimoniale, che comporta il cambio del partner tecnologico e la sostituzione del sistema contabile. Tale transizione

è considerata dall'Ente non solo come un adeguamento normativo, ma come un'opportunità per ripensare in modo strutturale l'interoperabilità del sistema informativo amministrativo. Il nuovo sistema contabile costituisce il perno per la razionalizzazione e l'integrazione dei flussi informativi con le procedure di acquisto, gestione documentale, missioni, presenze e gestione del personale, consentendo una maggiore automazione dei processi, una riduzione delle duplicazioni informative e un miglior allineamento tra dati contabili, gestionali e documentali. In particolare, la possibilità di mappare in modo strutturato ruoli, funzioni e responsabilità organizzative sui profili di accesso alle informazioni contabili consente di rafforzare i meccanismi di controllo interno, di semplificare la gestione delle autorizzazioni e di migliorare la tracciabilità delle operazioni, in coerenza con i principi di interoperabilità e sicurezza.

La sicurezza informatica rappresenta un asse trasversale e prioritario della trasformazione digitale. L'INFN ha avviato e sta consolidando un modello organizzativo centralizzato per il governo della cybersecurity, che prevede la definizione di policy comuni, l'adozione di configurazioni di sicurezza standard per i servizi esposti, il rafforzamento delle capacità di monitoraggio e risposta agli incidenti e la creazione di infrastrutture condivise per la raccolta e l'analisi degli eventi di sicurezza. Tali azioni sono accompagnate da un rafforzamento delle attività di auditing interno, svolte secondo standard riconosciuti, e da programmi strutturati di formazione e sensibilizzazione del personale, finalizzati ad aumentare la consapevolezza sui rischi informatici e a promuovere comportamenti sicuri nell'utilizzo delle risorse digitali.

In ambito di identità digitale e gestione degli accessi, l'Ente ha completato il dispiegamento dell'autenticazione a più fattori e l'innalzamento del livello di sicurezza dell'infrastruttura di autenticazione e autorizzazione, integrata con SPID e CIE. Nel triennio sono previste ulteriori azioni di razionalizzazione e di evoluzione verso standard federativi più avanzati, con l'obiettivo di semplificare la gestione delle identità, migliorare la sicurezza e garantire una più efficace integrazione tra sistemi interni ed esterni, anche in relazione ai servizi contabili e documentali oggetto di evoluzione.

La gestione dei dati è affrontata come dimensione strategica, attraverso il rafforzamento della data governance e l'integrazione dei flussi informativi a supporto dei processi decisionali. L'evoluzione del data warehouse e delle soluzioni di business intelligence consente di migliorare la qualità, la coerenza e la disponibilità dei dati provenienti dai sistemi gestionali, inclusi quelli contabili, favorendo analisi integrate e decisioni basate su informazioni affidabili. L'apertura dei dati è perseguita in modo selettivo e coerente con la natura di ente di ricerca, nel rispetto dei vincoli di sicurezza, riservatezza e protezione dei dati personali. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale è oggetto di sperimentazioni controllate e accompagnate da iniziative formative, con particolare attenzione agli aspetti di trasparenza, controllo umano e conformità normativa. A questo scopo l'INFN si organizza con gruppi di lavoro per lo studio dei sistemi disponibili sul mercato, per la formazione dei dipendenti all'uso consapevole degli strumenti e per la formulazione di regole di utilizzo.

Nel complesso, le azioni in corso e pianificate nel triennio mirano a consolidare un ecosistema digitale amministrativo interoperabile, sicuro e sostenibile, nel quale l'evoluzione dei sistemi chiave, e in particolare della contabilità economico-patrimoniale, costituisce una leva fondamentale per migliorare l'integrazione dei processi, rafforzare i controlli interni e accrescere l'efficacia complessiva dell'azione amministrativa dell'INFN, in coerenza con gli obiettivi strategici del PIAO.

I Piani Triennali per l'informatica adottati dall'INFN sono pubblicati nella pagina web della Direzione Servizi Informativi dell'Istituto dedicata alla Transizione Digitale al link:

[INFN - Piani Triennali per l'Informaticainformatica.html](https://www.infno.it/it/risorse-informatiche/strumenti-informatici/infno-piani-triennali-per-linformaticainformatica.html)

L'aggiornamento più recente del Disciplinare per l'uso delle risorse informatiche dell'INFN, adottato per la prima volta con la delibera CD n. 14026 del 31 marzo 2016, è stato approvato dal CD del 19/12/2025, con delibera n. 17603.

2.1.2 Gli obiettivi dell'Agenda 2030 e i progetti PNRR

Figura 1 - I 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile in Agenda 2030



L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione globale, di portata e rilevanza senza precedenti, finalizzato a sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità e la pace, adottato all'unanimità dai 193 Stati membri delle Nazioni Unite con la risoluzione 70/1 del 15 settembre 2015, intitolata: "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda per lo sviluppo sostenibile". Essa comprende 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile- Sustainable Development Goals, SDGs –, che gli Stati si sono impegnati a raggiungere entro il 2030, articolati a loro volta in 169 target o traguardi specifici, tra loro interconnessi e indivisibili, che costituiscono il nuovo quadro di riferimento per lo sviluppo sostenibile, inteso come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri, armonizzando a tal fine le tre dimensioni della crescita economica, dell'inclusione sociale e della tutela dell'ambiente.

L'Agenda 2030 impegna tutti i Paesi a contribuire allo sforzo necessario a portare il mondo su un sentiero sostenibile, senza più distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo. Tale strategia di Sviluppo Sostenibile, nell'ottica di garantire l'interoperabilità delle politiche nazionali, è stata concepita come guida per una prosperità economica, sociale, ambientale e istituzionale e condivisa in

in tutto il mondo attraverso un approccio multilaterale. Ad essa si uniforma anche l'intera attività dell'Unione Europea, la quale è seriamente impegnata nell'attuazione dell'Agenda 2030 e nel raggiungimento degli SDGs attuando l'aggiornamento annuale della propria strategia per la crescita sostenibile e in applicazione del Green Deal europeo, presentato dalla Commissione Von Der Leyen nel dicembre 2019, punta a trasformare l'Europa nel primo continente a impatto climatico zero entro il 2050.

Accanto all'attività di ricerca, da anni l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare porta avanti molte iniziative per diffondere nella società le conoscenze acquisite, sia attraverso il trasferimento del know-how sotto forma di formazione e di trasferimento tecnologico, sia grazie alla diffusione della cultura scientifica con una particolare attenzione alle aree di intervento dell'Ente. Molte di queste attività si giovano di una forte tradizione legata a un impegno sociale che ha radici nelle origini stesse dell'INFN e che in anni recenti punta a un rafforzamento dell'impatto dell'Istituto sulla società, ampliandone il coinvolgimento e favorendo il dialogo con le cittadine e i cittadini. Sono molte le applicazioni con un impatto sul tessuto industriale e sociale per cui l'INFN mette a disposizione le proprie competenze, infrastrutture, tecniche e tecnologie sviluppate nell'ambito della propria ricerca istituzionale, in diversi ambiti, che impattano fortemente attraverso il conseguimento di importanti risultati su numerosi obiettivi elencati in Agenda 2030 e specificamente esaminati di seguito.



L'INFN è impegnato su tutto il territorio nazionale in un'ampia e articolata attività di divulgazione scientifica e di terza missione, che comprende numerosi progetti e attività dedicati al mondo della scuola, la partecipazione a festival e manifestazioni culturali e iniziative rivolte al grande pubblico.

Nel 2025 la CC3M (Comitato di Coordinamento della Terza Missione) ha coordinato 18 progetti nazionali rivolti al mondo della scuola, ed in particolar modo alla formazione e all'orientamento, che hanno complessivamente visto la partecipazione di circa 42.000 partecipanti tra studentesse, studenti e docenti. Tali progetti si caratterizzano per la varietà delle metodologie e degli approcci adottati, con l'obiettivo di avvicinare le giovani generazioni alle discipline STEM in modo inclusivo, innovativo e stimolante. Particolare rilievo assumono le iniziative a carattere multidisciplinare, come il progetto Art & Science across Italy e il Premio Asimov, che integrano linguaggi scientifici, artistici e letterari, favorendo una visione più ampia della cultura scientifica.

Diversi progetti si sviluppano inoltre in collaborazione con prestigiosi partner internazionali. Tra questi si segnalano:

- il progetto Art & Science across Italy (INFN–CERN–Università di Napoli Federico II);
- le Masterclass in fisica delle particelle elementari, coordinate dall'International Particle Physics Outreach;
- il progetto HOP – Hands On Physics, realizzato in collaborazione con il CERN e la Fondazione Agnelli, che promuove l'innovazione didattica nelle discipline STEM attraverso percorsi di formazione per docenti e l'utilizzo di kit sperimentali dedicati alla scuola secondaria di primo grado;
- il progetto HOPE – Hands On Physics Experience, sviluppato in collaborazione con il MIT Edgerton Center.

La CC3M partecipa inoltre attivamente e sostiene importanti iniziative nazionali e internazionali di diffusione della cultura scientifica, tra cui il Festival della Scienza di Genova, il Salone Internazionale del Libro di Torino, la Fiera DIDACTA di Firenze, il Festival di Roma, la Fiera PlayBO e la manifestazione internazionale Pint of Science, contribuendo in modo significativo alla presenza dell'INFN in contesti di grande visibilità pubblica. Nel 2025 sono stati più di 20.000 le persone che hanno partecipato ai nostri eventi nell'ambito delle suddette Fiere e Festival.

Nel 2025 la CC3M ha organizzato il primo INFN STEAM Summer Camp, che si è svolto dal 13 al 17 luglio a Bertinoro, e che ha visto la partecipazione di 102 studenti e 20 docenti selezionati attraverso un bando pubblico che ha assegnato delle borse di studio a tutti i partecipanti.

Il contributo dell'INFN al sistema educativo si estende infine alla collaborazione con gli Atenei, sia attraverso il coinvolgimento diretto del proprio personale nelle attività didattiche universitarie, sia mediante il finanziamento di borse di dottorato di ricerca, in Fisica e in ambiti tecnologici affini, rafforzando il legame tra ricerca, formazione avanzata e trasferimento di competenze.

Beni culturali

Il patrimonio culturale, la cui tutela e conservazione oggi è elemento chiave nel creare il capitale sociale e valore pubblico inteso anche come crescita di industrie culturali e creative. L'Istituto si è dotato di INFN-CHNet (Cultural Heritage Network), rete di ricerca ed infrastruttura distribuita di servizio per il trasferimento di conoscenza e tecnologia a soggetti pubblici e privati del settore. La rete integra in una piattaforma digitale (DIGILAB) i propri dati riguardo un'opera con le osservazioni di storici dell'arte e restauratori, per rendere complete le informazioni a disposizione di utenti esperti. Centro di riferimento per la rete INFN-CHNet è il Laboratorio di tecniche nucleari per l'Ambiente e i Beni Culturali (LABEC) di Firenze.



L'INFN ha sviluppato una notevole esperienza nell'uso di tecniche analitiche con fasci di particelle (Ion Beam Analysis, IBA), per rivelazione della maggior parte degli elementi costituenti l'analisi della qualità dell'aria. Nell'ambito dello studio del cambiamento climatico, è di particolare interesse ricostruire i fenomeni di trasporto del particolato, sfruttando modelli ed il confronto dei dati sperimentali raccolti in campagne simultanee dedicate, in siti diversi. L'INFN provvede inoltre di una rete di monitoraggio della presenza in ambiente di elementi radioattivi di origine naturale ed artificiale, con capacità e sensibilità

di misura tra i migliori a livello internazionale. Per lo studio del particolato atmosferico l'INFN può contare su un centro specializzato, il Laboratorio di tecniche nucleari per l'Ambiente e i Beni Culturali (LABEC), mentre i Laboratori Nazionali del Gran Sasso (LNGS), grazie ai 1.400m di roccia che li sovrastano, sono un centro di riferimento per misure di radioattività a bassissimo fondo.



I cambiamenti climatici pongono oggi tutti i Paesi di fronte ad importanti variazioni nel settore dell'energia. In Europa il target ambizioso è di arrivare entro il 2030 a diminuire almeno del 40% le emissioni di gas serra rispetto al 1990, con un aumento della quota della energia rinnovabile ed una efficienza energetica superiore. L'INFN a livello italiano ed europeo si occupa di questi temi, ad esempio, con lo sviluppo di tecnologie per il controllo delle condizioni ambientali nei depositi di scorie radioattive, utilizzando anche reti intelligenti di rivelatori

nella filosofia della Internet of Things. L'attenzione alla sicurezza legata alle sostanze potenzialmente pericolose viene applicata anche ai trasporti, con soluzioni per i controlli nei porti e ai varchi: l'INFN ha sviluppato tecnologie per la rivelazione non invasiva di sorgenti radioattive e materiali strategici, basati sulla tomografia con muoni cosmici o con rivelazione diretta di fotoni o neutroni con scintillatori a grande area. La tomografia con muoni cosmici ha peraltro interessanti applicazioni anche alla ricostruzione del contenuto di manufatti "storici" contenenti sostanze radioattive e al controllo dei contenitori di combustibile esausto.

L'INFN volge anche uno sguardo al futuro, alle nuove tipologie di impianti per produzione di energia nucleare per fissione - di IV generazione o guidati da acceleratori (ADS) - con caratteristiche di sicurezza sempre più all'avanguardia. L'esperienza dell'ente viene utilizzata anche nella sperimentazione sui reattori a fusione. L'INFN contribuisce al progetto ITER, nell'ambito del consorzio RFX. L'INFN contribuisce a questo settore attraverso convenzioni e collaborazioni con le industrie di riferimento del settore ed Enti nazionali ed internazionali (quali ENEA, CNR, Politecnici, Euratom e JRC), svolgendo attività di ricerca e sviluppo sia con fondi interni dell'istituto che con fondi europei.



Il settore delle Information & Communication Technologies (ICT) è diventato pervasivo negli ultimi decenni. Le Information Technologies (IT) comprendendo hardware e software, infrastrutture ed architetture, metodologie per lo scambio, l'utilizzo e la conservazione dei dati, sono a supporto della enorme diffusione dell'ICT. Questo rende ICT ed IT complementari e presenti in molteplici aspetti della nostra vita quotidiana, nell'economia e anche nella ricerca.

L'INFN partecipa attivamente a questa rivoluzione tecnologica. Dal punto di vista della gestione d'infrastrutture basate su modello Cloud, l'Istituto collabora, insieme ai principali enti di ricerca europei, a un progetto per la creazione di un mercato competitivo per i provider di servizi Cloud che sia innovativo per il settore scientifico. Il ruolo dell'Istituto non si esaurisce però nel solo ambito scientifico. Infatti, grazie alle capacità sviluppate nella gestione coerente di risorse di calcolo distribuite, l'INFN contribuisce con idee e soluzioni per le Smart Cities. In questo settore l'INFN contribuisce con l'applicazione del Cloud Computing per lo Smart Government in collaborazione con grandi, piccole e medie imprese, impegnate nello sviluppo di applicazioni sperimentate da Pubbliche Amministrazioni regionali e comunali. Si guarda inoltre allo sviluppo di soluzioni sostenibili e a basso impatto ambientale per la mobilità urbana. Nei progetti di ricerca e sviluppo nel campo del Cloud Computing dello Storage rilevante è la partecipazione del CNAF,

che coordina, insieme alle sezioni di Bologna e Ferrara, il Laboratorio per il Trasferimento Tecnologico (TTLab) in Emilia-Romagna, accreditato come laboratorio di ricerca industriale presso la Rete ad Alta Tecnologia (HTN) della Regione Emilia-Romagna. Il collegamento con il tessuto industriale regionale è un punto di forza per portare a vantaggio dell'innovazione del territorio i risultati di ricerca e know-how sviluppati all'INFN.

Spazio

La conquista dello Spazio è una grande sfida dell'umanità. Oggi si guarda allo Spazio anche come una opportunità per società ed economia: le tecnologie dello Spazio, infatti, possono essere strumenti per grandi sfide sociali - come i cambiamenti climatici - ma anche fonte di connettività per un'economia sempre più digitale. Lo Spazio ha una strettissima relazione anche con la ricerca nella fisica delle particelle elementari, sin dall'origine delle attività dell'INFN con lo studio dei raggi cosmici. A questo scopo l'INFN ha sfruttato le numerose competenze per la costruzione di sensori e dispositivi elettronici idonei per lo spazio. L'INFN ha inoltre a disposizione una rete di acceleratori per testare la resistenza alle radiazioni cosmiche di componentistica e dispositivi dell'industria aerospaziale, come di strumentazione ottica, meccanica e camere climatiche. Infine, numerose missioni satellitari sono state realizzate grazie alla collaborazione dell'INFN con ASI, ESA e le principali agenzie spaziali mondiali.



Garantire il più alto livello di protezione della salute pubblica, nel contesto di cambiamento socio-economico attuale, è una sfida chiave per l'Europa. Le attività svolte all'INFN nel settore delle applicazioni mediche della fisica, in collaborazione con il mondo medico e quello industriale consentono di trasferire innovazioni importanti per la salute dei cittadini, su più fronti.

- Prevenzione. L'INFN è stato un precursore dell'applicazione di tecniche di artificial intelligence in medicina.
- Diagnostica per immagini. Sono allo studio nuove sorgenti di raggi X che consentano la riduzione della dose durante l'acquisizione delle immagini (ad esempio la mammografia), così come nuovi radio-isotopi per la PET (Tomografia a Emissioni di Positroni). L'INFN partecipa anche allo sviluppo di nuovi strumenti di acquisizione immagini come la proton computed tomography, per sfruttare appieno i vantaggi dei trattamenti adroterapici.
- Per la cura dei tumori si sono rivelati strumenti importanti, in radioterapia e in adroterapia, gli acceleratori di particelle sviluppati dall'INFN, così come i rivelatori per il monitoring del fascio e gli strumenti software che permettono di pianificare i trattamenti. L'INFN ha anche avuto un ruolo importante nella realizzazione di un sistema PET per il monitoraggio del range dei fasci adroterapici in tempo reale: il primo sistema al mondo a fornire un feedback preciso e affidabile durante l'esecuzione di sessioni di trattamento.

L'INFN ha partecipato alla progettazione e realizzazione di centri di rilievo per i trattamenti: CATANA, con i suoi Laboratori Nazionali del Sud, è il primo centro italiano di cure del melanoma oculare con protoni, il CNAO (Centro Nazionale di Adroterapia Oncologica) a Pavia che utilizza un sincrotrone per accelerare protoni o ioni (anche carbonio), che colpiscono in modo estremamente selettivo le cellule tumorali. Il centro nazionale Trento Institute For Fundamental Physics Applications, inoltre, è partner di ricerca del Centro di Protonterapia di Trento.



I progetti PNRR

Il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (Recovery and Resilience Facility – RRF) è il centro del Next Generation EU (UE, 2021b), ed ammonta a 672,5 miliardi di euro di prestiti e sovvenzioni per sostenere le riforme e gli investimenti presentati dagli Stati membri dell'Unione europea nei Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza. In questo contesto, l'UE

propone quattro dimensioni fondamentali per la crescita sostenibile: la sostenibilità ambientale, la produttività, l'equità e la stabilità macroeconomica, individuate come linee guida su cui dovranno basarsi anche i piani per la ripresa e la resilienza degli Stati membri (EESC, 2020).

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) presentato il 25 aprile 2021 dal Governo italiano prevede investimenti pari a 191,5 miliardi di euro e si pone come principale obiettivo quello di rimediare ai danni socio-economici causati dalla pandemia di COVID-19 e di rilanciare il Paese, allineandosi ai tre assi strategici definiti a livello europeo (digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale) e stabilendo tre ulteriori priorità trasversali: la riduzione delle disparità di genere, di quelle intergenerazionali e di quelle territoriali.

Precisamente, il Piano italiano si struttura in sei Missioni che corrispondono ai sei Pilastri definiti dal Regolamento del Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza: a) transizione verde; b) trasformazione digitale; c) crescita intelligente, sostenibile e inclusiva; d) coesione sociale e territoriale; e) salute e resilienza economica, sociale e istituzionale; e f) politiche per la prossima generazione, l'infanzia e i giovani.

Il contributo del PNRR va quindi nella direzione indicata dall'Agenda 2030 e L'INFN partecipa con ruoli di diverso tipo, sia nelle vesti di proponente e capofila sia in quelle di partner, al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) con progetti finanziati all'interno della Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa" della Missione 4 "Istruzione e ricerca".

Il PNRR prevede la creazione di 5 centri nazionali dedicati alle attività di ricerca e sviluppo in aree individuate come strategiche per lo sviluppo del Paese: simulazioni, calcolo e analisi dei dati ad alte prestazioni, tecnologie dell'agricoltura (Agritech), sviluppo di terapia genica e farmaci con tecnologia a RNA, mobilità sostenibile Biodiversità.

L'INFN ha ottenuto il finanziamento per il Centro Nazionale di Ricerca in High Performance Computing, Big Data e Quantum Computing gestito dalla fondazione ICSC con sede principale presso il tecnopolo di Bologna.

Inoltre, il PNRR istituisce un fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione attraverso cui viene finanziata la creazione o il rafforzamento di infrastrutture di ricerca di rilevanza pan-europea e infrastrutture di innovazione dedicate, promuovendo la combinazione di investimenti pubblici e privati. L'INFN è capofila di 6 Infrastrutture di Ricerca finanziate dal PNRR ed è partner di altre 3 guidate da altri enti di ricerca:

Gli Ecosistemi dell'innovazione sono "leader territoriali di ricerca e innovazione", reti di università statali e non statali, enti pubblici di ricerca, enti pubblici territoriali, altri soggetti pubblici e privati altamente qualificati ed internazionalmente riconosciuti. Interverranno su aree di specializzazione tecnologica coerenti con le vocazioni industriali e di ricerca del territorio di riferimento, promuovendo e rafforzando la collaborazione tra il sistema della ricerca, il sistema produttivo e le istituzioni territoriali. Grazie alla capillarità della presenza delle strutture INFN sul territorio nazionale, L'INFN partecipa a livello regionale a 5 ecosistemi per l'innovazione:

Il PNRR finanzia inoltre programmi di ricerca, realizzati da reti allargate – partenariati estesi – di soggetti pubblici e privati su scala nazionale, e, con il piano complementare, iniziative di ricerca per tecnologie e percorsi innovativi in ambito sanitario e assistenziale. L'INFN è coinvolto in 4 progetti tra partenariati estesi e iniziative in ambito sanitario assistenziale.

Il riassunto delle principali partecipazioni INFN ai progetti PNRR è riportato nella tabella seguente:

| progetto | Tipo | Istituzione leader | Valore progetto (M€) | Budget Gestito INFN (M€) | Budget INFN (M€) |
|--------------------|------------------|--|----------------------|--------------------------|------------------|
| ICSC | Centro Nazionale | Fondazione ICSC | 320.0 | 320.0 | 56.5 |
| KM3NeT4RR | Infrastruttura | INFN | 67.2 | 67.2 | 59.3 |
| IRIS | Infrastruttura | INFN | 60.0 | 60.0 | 39.5 |
| ETIC | Infrastruttura | INFN | 50.0 | 50.0 | 33.9 |
| TeRABIT | Infrastruttura | INFN | 41.0 | 41.0 | 31.3 |
| LNGS-FUTURE | Infrastruttura | INFN | 20.1 | 20.1 | 19.6 |
| EuAPS | Infrastruttura | INFN | 22.3 | 22.3 | 14.9 |
| CTA+ | Infrastruttura | INAF | 71.5 | 12.6 | 12.7 |
| ITINERIS | Infrastruttura | CNR | 155.2 | 5.1 | 5.1 |
| EBRAINS-Italy | Infrastruttura | CNR | 22.4 | 0.4 | 0.4 |
| SAMOTHRACE | Ecosistema | SICILIA - Università degli studi di Catania | 119.0 | 6.6 | 6.6 |
| ROME TECHNOPOLE | Ecosistema | LAZIO - Università degli Studi di Roma La Sapienza | 110.0 | 2.9 | 2.9 |
| THE-TUSCANY HEALTH | Ecosistema | TOSCANA - Università degli Studi di Firenze | 110.0 | 0.5 | 0.5 |
| RAISE | Ecosistema | LIGURIA - Università degli Studi di Genova | 110.0 | 0.4 | 0.4 |
| ECOSISTER | Ecosistema | EMILIA-ROMAGNA-Università di Bologna | 110.0 | 0.5 | 0.5 |
| PE4-NQSTI | Partnership | Università degli Studi di Camerino | 116.0 | 6.4 | 6.4 |
| PE1-FAIR | Partnership | CNR | 114.5 | 1.6 | 1.6 |
| Anthem | MUR Salute | Università degli Studi di Milano-Bicocca | 123.5 | 12.4 | 12.4 |
| Dare | MUR Salute | Università di Bologna | 124.0 | 3.5 | 3.5 |
| TOTALE | | | 1866.7 | 633.5 | 308.0 |

Tabella 1 - Principali partecipazioni INFN ai progetti PNRR (dati da PTA 2025/2027)

La gestione dei progetti PNRR per dimensione e tempistiche ha richiesto la realizzazione di una governance specifica. L'INFN ha definito una struttura temporanea amministrativo-gestionale formata da:

PNRR governing board, composto dalla Giunta Esecutiva dell'ente, da quattro membri di elevata esperienza gestionale e scientifica, da un manager della società di consulenza incaricata del supporto e dal portfolio manager; che ha il ruolo di indirizzo gestionale per tutti i progetti PNRR e per la loro interazione con le strutture.

Portfolio manager, persona di elevata esperienza gestionale di infrastrutture scientifiche; ha il compito di dare seguito agli indirizzi gestionali espressi dal PNRR governing board, di monitorare la gestione, l'avanzamento e la rendicontazione dei progetti, si relaziona coi responsabili dei progetti.

Project management office e rendicontazione, costituito da personale della DSR (Direzione Servizi alla Ricerca) e coordinato da una persona appositamente nominata; ha il compito di predisporre e coordinare l'implementazione degli strumenti e delle pratiche gestionali necessarie alla pianificazione, esecuzione, monitoraggio e rendicontazione dei progetti PNRR, risponde al portfolio manager.

A questi si aggiungono uffici con personale dedicato alle attività di procurement, finanza e contabilità, reclutamento e gestione del personale, disseminazione e comunicazione.

L'INFN si è anche dotato di uno strumento informatico di pianificazione e di monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti PNRR, il quale, raccogliendo le informazioni dalle amministrazioni coinvolte nel progetto, fornisce uno stato aggiornato del progresso di spesa di tutte le attività dei progetti infrastrutturali, il raggiungimento delle milestones e dei deliverables.

2.2 Le azioni su uguaglianza, benessere organizzativo e non discriminazione

Questa sezione delinea i contenuti del Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP), per il triennio 2026-2028, il cui testo completo è disponibile nell'Allegato 1 del presente documento.

Riferimenti legislativi: Il Codice delle pari opportunità tra uomo e donna (D.Lgs 198/2006 ed aggiornamenti successivi)

Il divieto di discriminazione, la parità di trattamento e opportunità tra le persone e l'integrazione dell'obiettivo di parità di genere in tutte le politiche e attività sono elementi fondamentali della società, in particolare all'interno della pubblica amministrazione. Le direttive nazionali sono supportate da obblighi e raccomandazioni delle Nazioni Unite, del Consiglio d'Europa e della Commissione Europea, che assegnano alle istituzioni di ricerca un ruolo specifico nel raggiungimento di obiettivi di parità, pari opportunità e sviluppo sostenibile attraverso la valorizzazione delle donne nella ricerca ed il potenziamento del genere sottorappresentato.

È ormai stabilito che il raggiungimento efficace della parità richiede cambiamenti strutturali all'interno delle istituzioni [Allegato1-[SC2012](#)]. Benché esistano delle linee guida europee [Allegato1-[EUStrategy](#)] e direttive nazionali [Allegato1-[DPO2022](#)], le azioni per la parità e le pari opportunità devono essere adattate all'organizzazione in cui saranno applicate.

L'INFN conduce ricerche di fisica fondamentale in un contesto internazionale e le sue Strutture sono dislocate su tutto il territorio nazionale. Secondo i dati aggiornati al 2024 [Allegato1-[CUG2025](#)], tra il personale INFN con contratto a tempo indeterminato le ricercatrici e tecnoghe rappresentano circa il 22%, mentre le donne nel personale tecnico sono circa il 6%. Nel personale amministrativo, gli uomini rappresentano circa il 21%. Persiste il fenomeno della *leaky pipeline*: nelle fasi formative la distribuzione è più equilibrata, mentre nelle posizioni pre-ruolo, le donne rappresentano il 31% dei titolari di borsa di studio e post-doc e circa il 25% dei titolari di assegno di ricerca, per poi diminuire gradualmente nei ruoli senior.

Le misure positive adottate dall'INFN non comportano drastiche modifiche organizzative, ma prevedono una molteplicità di azioni, anche di piccola scala, che, in sinergia tra loro, contribuiscono ad accelerare il processo ed a produrre cambiamenti sostanziali. Si è inoltre consapevoli che molti degli obiettivi non possano essere raggiunti una volta per sempre, entro tempi brevi o ben definiti e che i cambiamenti culturali richiedono tempo e continuità.

Affinché vi siano dei progressi efficaci, la Commissione Europea [Allegato1-[H2020](#)] raccomanda che le strutture di ricerca stabiliscano degli obiettivi quantitativi per il cambiamento. Le norme nazionali (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna Dlgs 198/2006) richiedono che una frazione di donne pari ad almeno a un terzo sia raggiunta in tutti i ruoli e livelli. Nel triennio 2026-2028, l'INFN si propone di aumentare la rappresentanza femminile nei ruoli di ricercatore e tecnologo a tutti i livelli e di riequilibrare, per quanto possibile, la presenza del genere sottorappresentato anche tra il personale tecnico-amministrativo.

Per quanto riguarda le nomine, gli obiettivi fissati dalla Commissione Europea per gli organismi di ricerca includono il 50% di donne negli organismi di nomina (comitati, commissioni, commissioni di concorso nazionale) e il 40% negli organismi decisionali quali la Giunta e Consiglio Direttivo [Allegato1-[H2020](#)]. Nel triennio 2026-2028, l'Ente si propone di assicurare una presenza femminile non inferiore al 39% negli organismi scientifici di nomina dirigenziale, percentuale già raggiunta nel 2024 [Allegato1-[CUG2025](#)].

Dal 2002 l'Ente ha adottato Piani Triennali di Azioni Positive e ha attivato nel tempo varie iniziative, molte delle quali sono oggi consolidate, tra cui la nomina della Consigliera di Fiducia e di un Comitato Garante del Codice Etico, un programma di gender mentoring per il profilo ricercatore/tecnologo, borse di studio riservate a studentesse, contributi per l'asilo nido e per l'integrazione dell'assegno di maternità delle assegniste.

Tra le iniziative consolidate, l'INFN continua a sostenere 25 borse rinnovabili all'anno attraverso il progetto "Più donne nella Fisica", arrivato alla terza edizione, per studentesse iscritte al corso di laurea magistrale in Fisica Sperimentale

e Teorica delle interazioni fondamentali e in fisica applicata e il premio “Milla Baldo Ceolin - *Women in Theoretical Physics*”, giunto alla quinta edizione, che conferisce riconoscimenti a 10 neolaureate in Fisica Teorica per incoraggiare la presenza di giovani ricercatrici in questo ambito.

Dal 2018, l'INFN ha introdotto il Programma di Gender Mentoring, basato su un modello trasformativo sviluppato dall'Osservatorio di Genere sull'Università e la Ricerca dell'Università di Napoli Federico II, riconosciuto dall'Istituto Europeo per la Parità di Genere (EIGE) come una delle azioni più significative in Italia per lo sviluppo dell'uguaglianza di genere nella ricerca e nell'innovazione. In tale contesto, l'Ente partecipa alla rete GENERA e collabora con il CNR-IRPPS e il progetto H2020 'MINDtheGEPs' per accrescere nelle scuole secondarie l'attenzione alle questioni di genere ed alle professioni emergenti nel campo della fisica e delle STEM, promuovendo anche l'integrazione della dimensione di genere nelle attività di terza missione (CC3M). Nell'ambito di tale collaborazione è stato istituito il concorso “*Oltre gli stereotipi di genere e verso le professioni del futuro: donne e ricerca in fisica*”, avviato in versione pilota nel 2021 e proseguito negli anni successivi; nel 2024, inoltre, è stato organizzato il corso “*Discipline STEM fra professioni del futuro e gap di genere*”, riconosciuto come formazione per il personale docente.

Dal 2021, è stata inclusa nelle delibere dell'INFN una tabella riassuntiva della presenza di genere nelle varie fasi concorsuali, permettendo di monitorare annualmente la neutralità nei processi di reclutamento e avanzamento di carriera. Ciò si aggiunge alle attività formative realizzate nel tempo, alle statistiche di genere redatte annualmente dal CUG ed al monitoraggio annuale della composizione di genere negli organismi scientifici decisionali nominati dal Presidente dell'INFN.

Dall'autunno 2024 tutte le sedi INFN dispongono di persone di contatto/referenti del CUG, come previsto dal Disciplinary, per rafforzare la comunicazione e la collaborazione sulle tematiche di inclusione, parità di genere, contrasto alle discriminazioni e benessere lavorativo.

Alcune delle azioni indicate nel PTAP sono incluse nel Piano delle Performance dell'Ente.

Gli obiettivi dell'VIII PTAP, coerenti con i precedenti, adottano le linee guida del documento della Commissione Europea per la ricerca *Structural change in research institutions*, European Commission, 2012 [Allegato1-[SC2012](#)] e si pongono in continuità con le più recenti strategie europee in materia di parità di genere nella ricerca e innovazione [Allegato1-[HorizonEurope-GEP](#)]; essi sono:

- I. aumentare la trasparenza nei processi decisionali e migliorare la condivisione delle informazioni;
- II. rimuovere le pratiche istituzionali apparentemente neutrali che hanno impatto negativo sulle opportunità di carriera delle donne;
- III. promuovere l'eccellenza attraverso la promozione della parità e favorendo la diversità;
- IV. migliorare la ricerca integrando le prospettive di genere e generazionali;
- V. adeguare la gestione delle risorse umane e l'ambiente di lavoro alle esigenze della vita delle persone.

Il piano per il triennio 2026-2028 è strutturato attorno a varie azioni raggruppate in aree di intervento specifiche che rientrano nelle seguenti aree di intervento generali:

- 1 adeguare li processi gestionali per favorire i cambiamenti strutturali;
- 2 formazione e comunicazione. Rafforzare la comunicazione di genere;
- 3 garantire pari opportunità nel reclutamento, nella carriera e nella Governance dell'Ente, in tutti i ruoli e livelli;
- 4 migliorare l'ambiente di lavoro e l'equilibrio vita privata/lavoro, favorendo la genitorialità e l'inclusione delle diversità;
- 5 prevenire e contrastare molestie, discriminazioni e comportamenti lesivi della dignità.

Ogni area di intervento generale è descritta di seguito, ognuna con le sue aree di intervento specifiche e un sommario delle azioni principali previste.

2.2.1 Area di intervento 1: adeguare la gestione per assicurare gli elementi essenziali ai cambiamenti strutturali

Quest'area si articola nelle seguenti aree di intervento specifiche:

1.1 *Assicurare il supporto della dirigenza al cambiamento.*

Nel triennio 2026-2028 l'INFN intende rafforzare la visibilità e l'impegno pubblico della dirigenza sulle tematiche di parità di genere, non solo come principio di equità, ma come valore strategico per la qualità e l'eccellenza scientifica, in linea con le strategie europee [Allegato 1-GES]. Tale impegno sarà valorizzato attraverso i canali di comunicazione dell'Ente. È inoltre prevista la promozione di un esercizio periodico di autovalutazione, da parte delle Direzioni, sullo stato della parità di genere nelle rispettive Sedi, secondo le Linee guida della Funzione Pubblica [Allegato 1-DPO2022], con discussione annuale dei risultati in sede di Consiglio Direttivo. In continuità con la programmazione precedente, l'Ente continuerà a promuovere l'inserimento, anche nella valutazione delle performance, gli obiettivi misurabili con impatto di genere.

1.2 *Monitorare la parità tramite analisi di genere e bilancio di genere in modo da valutare periodicamente criticità e progressi.*

Prosegue l'azione di monitoraggio attraverso il consolidamento di strumenti di analisi di genere e generazionale e la realizzazione di una infrastruttura dati per il bilancio di genere, sviluppata in collaborazione tra DSI, DRU e CUG, recependo le indicazioni europee [Allegato 1-SE2017] e le direttive nazionali [Allegato 1-DFP2019] per l'analisi del bilancio di genere [Allegato 1-BdG2025], con avanzamento progressivo e disponibilità di un primo set pubblico entro il triennio. In coerenza con il Codice delle pari opportunità (artt. 46 e 46-bis) e con il formato previsto dalla Direttiva 2/2019, è previsto l'inserimento nella relazione annuale del CUG, in collaborazione con la DRU, dell'analisi del divario retributivo di genere. È inoltre programmata un'analisi del bilancio dell'Ente in ottica di genere, eventualmente includendo una riclassificazione parziale di alcune voci, al fine di valutarne l'impatto differenziale sui generi [Allegato 1-BdG2025].

1.3 *Integrare la prospettiva di genere nella gestione della ricerca e nell'organizzazione del lavoro, utilizzare un linguaggio inclusivo.*

Al fine di rendere sistematica l'integrazione delle prospettive di genere e generazionali nei processi organizzativi, per ogni commissione, comitato o gruppo di lavoro che si occupi di tematiche rilevanti per il personale, il/la coordinatore/coordinatrice è individuato/a quale responsabile dell'integrazione di tali prospettive e quale referente per i rapporti con il CUG. Si raccomanda di esplicitare tale responsabilità nelle disposizioni di nomina e nei format ufficiali. Tali indirizzi si accompagnano alla promozione dell'uso di un linguaggio inclusivo nella comunicazione e nella documentazione dell'Ente, in coerenza con le finalità complessive del Piano.

1.4 *Facilitare la diffusione della cultura delle pari opportunità in tutte le Strutture dell'Ente creando sinergie fra CUG e attività locali.*

Nel 2024 la rete dei/delle referenti/persona di contatto nelle Sedi INFN è stata formalizzata nel quadro del Regolamento interno del CUG e sono state attivate iniziative dedicate di coordinamento e formazione. Il PTAP promuove il rafforzamento della collaborazione e dello scambio periodico tra CUG e Direzioni/Strutture INFN nella progettazione e realizzazione di iniziative, valorizzando le competenze interne già disponibili.

In un Ente articolato su più strutture territoriali è essenziale consolidare tale rete, garantendone continuità e visibilità, con verifica annuale della copertura. In coerenza con questa impostazione, con opportuna modifica dell'SMVP2026, il PTAP prevede il riconoscimento esplicito, nelle schede annuali di valutazione, dell'impegno svolto dal personale dei livelli IV-VII nelle attività istituzionali di promozione della cultura delle pari opportunità, dell'inclusione e del benessere organizzativo. Nello stesso spirito, l'SMVP 2026 prevede per tutto il personale soggetto a valutazione individuale (inclusi Direttore Generale e Direttori delle Strutture) il riconoscimento esplicito nelle schede annuali di valutazione delle azioni volte allo sviluppo e al supporto della cultura dell'inclusione e della parità.

2.2.2 Area di intervento 2: formazione e comunicazione. Rafforzare la comunicazione di genere.

Quest'area si articola nelle seguenti aree di intervento specifiche:

2.1 Inserire esplicitamente i contenuti di parità, pari opportunità e diversità nei corsi per la gestione delle risorse umane, leadership, comunicazione, sicurezze.

La formazione e la comunicazione giocano un ruolo fondamentale per il cambiamento. È importante, innanzitutto, prendere coscienza della presenza di pregiudizi inconsapevoli nei comportamenti quotidiani e nelle pratiche istituzionali al fine di rimuoverli. In particolare, la gestione delle risorse umane, la leadership, la comunicazione e la sicurezza non sono neutri rispetto al genere. Pertanto, nei corsi che trattano queste materie, ove attivati, è previsto l'inserimento esplicito di contenuti relativi all'inclusione delle differenze e alla parità di genere; l'Ufficio Formazione potrà monitorare periodicamente la presenza e il gradimento di tali contenuti attraverso domande specifiche inserite nel questionario finale di valutazione.

2.2 Assicurare formazione su parità e pari opportunità e su funzionamento ed etica degli enti di ricerca a tutto il personale, dipendente ed associato.

Nel 2026-2028 è prevista l'organizzazione periodica di un corso di formazione nazionale rivolto al personale INFN sulle tematiche della parità di genere, dei pregiudizi inconsapevoli e dell'empowerment, a partire dai materiali già sviluppati dal CUG, con aggiornamenti e approfondimenti annuali. È inoltre prevista l'integrazione, nel corso di formazione per neoassunti, di un modulo dedicato alle tematiche della parità di genere, dei pregiudizi inconsapevoli, dell'inclusione nelle strutture di ricerca, dell'etica nella ricerca e della Carta Europea dei Ricercatori; tale modulo potrà essere reso disponibile anche in formato e-learning per la fruizione da parte di tutto il personale (dipendente e associato).

In coerenza con tali obiettivi, la relazione CUG2025 [Allegato1-[CUG2025](#)] documenta iniziative formative e di sensibilizzazione già avviate (anche in collaborazione con la Consigliera di Fiducia e con l'organizzazione di un corso di formazione nazionale a febbraio 2025), utili a consolidare una diffusione capillare delle competenze e della consapevolezza sui temi del benessere lavorativo, dell'inclusione e del contrasto alle discriminazioni.

2.3 Formare la dirigenza sulle politiche dei cambiamenti strutturali nelle istituzioni di ricerca.

Nel triennio 2026-2028 si prevede di promuovere, in occasioni opportune (ad es. riunioni della Giunta Esecutiva o del Consiglio Direttivo), brevi momenti di aggiornamento sui principali documenti europei in materia di parità, equità e cambiamento istituzionale della ricerca, tra cui la guida [Allegato1-[HorizonEurope-GEP](#)], l'agenda strategica ERA 2022-2024 [Allegato1-[ERA2022-24](#)] e le più recenti edizioni di Gendered Innovations [Allegato1-[GI](#)] e She Figures [Allegato1-[Sci24](#)], in continuità con [Allegato1-[SC2012](#)], [Allegato1-[EU-RI](#)], [Allegato1-[C&C2005](#)].

2.4 Rafforzare la comunicazione di genere.

Sono previste iniziative di sensibilizzazione e valorizzazione del ruolo e del contributo delle donne nella ricerca, in occasione di ricorrenze simboliche quali l'11 febbraio (Giornata delle Donne e Ragazze nella Scienza) e l'8 marzo (Giornata internazionale della Donna), anche in collaborazione con le Strutture locali. Inoltre, si intende promuovere, quando possibile, la presenza di contributi sui temi dell'equità, della diversità e della parità di genere nell'ambito di conferenze, workshop, eventi scientifici ed editoriali dell'Ente, anche attraverso articoli o interviste su Asimmetrie, le newsletter o le pagine web INFN. È infine prevista la valorizzazione ed il rafforzamento delle collaborazioni con reti e network internazionali attivi su equità, diversità e benessere nella ricerca, promuovendo scambio di buone pratiche, partecipazioni a progetti europei e aggiornamento delle politiche interne.

In linea con tali indirizzi, l'Ente partecipa inoltre alla rete nazionale dei CUG e promuove iniziative ed eventi di sensibilizzazione (tra cui attività in occasione dell'11 febbraio, del 25 novembre e del 3 dicembre), che contribuiscono a rafforzare la comunicazione e la cooperazione istituzionale sui temi dell'inclusione e della parità.

2.2.3 Area di intervento 3: assicurare parità e pari opportunità di sesso nel reclutamento, nella promozione, negli organismi decisionali, in tutti i ruoli e livelli.

Quest'area si articola nelle seguenti aree di intervento specifiche:

3.1 Aumentare la presenza di donne nella fisica. Rinforzare le azioni e le comunicazioni che incentivano le donne a intraprendere una carriera scientifica, destinate a scuole, studenti e grande pubblico.

Per aumentare la presenza di donne, in particolare nei ruoli di ricercatrice e tecnologa, occorre agire su più livelli, a partire dall'attrazione verso la fisica e, più in generale, verso le discipline STEM. È pertanto fondamentale promuovere, nell'ambito della comunicazione scientifica e delle iniziative rivolte a scuole, studenti e docenti, una formazione specifica sui pregiudizi inconsapevoli e sull'integrazione della dimensione di genere, con l'obiettivo di diffondere modalità inclusive e positive di raccontare la fisica.

3.2 Facilitare la costruzione delle carriere per donne e per giovani.

La progressione di carriera richiede azioni che incidano sia sulle opportunità effettive sia sulla percezione di accessibilità dei percorsi professionali. In questa prospettiva, l'Ente intende rafforzare iniziative di mentoring e di valorizzazione di role model, con particolare attenzione ai percorsi in cui la presenza femminile è storicamente più contenuta, come la fisica teorica.

Si proseguirà nel monitoraggio della distribuzione di genere nelle procedure selettive per posizioni temporanee nella ricerca, al fine di individuare eventuali tendenze sfavorevoli per il genere sottorappresentato e, ove necessario, definire correttivi coerenti con i principi di merito e trasparenza.

In raccordo con le Commissioni Scientifiche Nazionali si valuteranno infine strumenti di supporto alla ricerca, con particolare attenzione a strumenti che facilitino la partecipazione femminile ed il reinserimento nella ricerca attiva dopo periodi di assenza legati a maternità o per giovani ricercatori/ricercatrici che rientrano da periodi di cura.

3.3 Reclutamento e progressioni di carriera senza bias di genere. La percentuale di successo nei concorsi del genere sottorappresentato sia pari o superiore alla percentuale di partecipazione.

In coerenza con quanto previsto nel PTAP2026-2028, si continuerà a verificare che, nelle procedure concorsuali per assunzioni a tempo indeterminato e progressioni di carriera la rappresentanza del genere sottorappresentato non presenti anomalie rispetto alla sua presenza tra i candidati, per ciascun profilo e livello. Contestualmente, si rafforzerà la trasparenza, rendendo disponibili e fruibili dati e indicatori utili a valutare l'andamento delle procedure ed eventuali criticità.

3.4 Aumentare il numero di donne in posizioni dirigenziali o di coordinamento a livello scientifico o gestionale, assicurando la presenza di almeno 1/3 di donne in tutti gli organi di gestione dell'Ente.

Il riequilibrio della rappresentanza nei ruoli apicali e negli organismi decisionali costituisce un indicatore essenziale dei progressi in materia di pari opportunità. In coerenza con il PTAP2026-2028, l'Ente intende mantenere elevata l'attenzione sul bilanciamento di genere negli organismi di nomina e negli incarichi di responsabilità, attivando misure correttive ove emergano scostamenti significativi. L'Ente persegue inoltre l'obiettivo di assicurare almeno due presenze femminili nella Giunta Esecutiva (formata da sei persone), in coerenza con gli impegni di parità dell'Ente.

3.5 Facilitare il godimento dei diritti di maternità e parentali e ridurre le penalizzazioni legate ai carichi di cura.

Per prevenire effetti penalizzanti sulle carriere connessi a maternità, congedi parentali e carichi di cura, è necessario agire sia sul versante informativo sia su quello organizzativo. In coerenza con le azioni previste nel PTAP2026-2028, si intende facilitare l'accesso alle informazioni su diritti, tutele e strumenti disponibili e favorire un reinserimento efficace dopo periodi di assenza, prevenendo demansionamenti o riduzioni ingiustificate delle opportunità di crescita.

Si prevede inoltre di valutare, in raccordo con gli strumenti di welfare e conciliazione dell'Ente, misure di sostegno della genitorialità e azioni di accompagnamento al reinserimento professionale dopo periodi di assenza legati a esigenze di cura o a situazioni di malattia, anche attraverso iniziative di aggiornamento e supporto organizzativo.

2.2.4 Area di intervento 4: migliorare l'ambiente di lavoro e l'equilibrio vita privata/lavoro, favorendo la genitorialità e l'inclusione delle diversità

Quest'area si articola nelle seguenti aree di intervento specifiche:

4.1 Cura e inclusione.

Nel triennio 2026-2028 l'INFN prevede di esplorare, in raccordo con il piano di welfare, misure di supporto al personale con carichi di cura continuativi, anche oltre i casi previsti dalla Legge 104/1992, al fine garantire pari opportunità di partecipazione alla vita lavorativa. L'azione intende promuovere un ambiente di lavoro attento a chi assiste familiari non autosufficienti, figli con disabilità, conviventi con malattie croniche o si trova in situazioni di cura non formalmente certificate ma rilevanti nella quotidianità. L'attuazione è prevista attraverso una valutazione di fattibilità e l'eventuale sperimentazione entro il triennio.

4.2 Migliorare l'ambiente di lavoro facilitando la circolazione delle informazioni e coinvolgendo il personale nel cambiamento.

Il PTAP 2026-2028 prevede l'introduzione di un percorso di mentoring dedicato al personale tecnico e amministrativo, orientato allo sviluppo delle soft skills e alla valorizzazione delle competenze individuali e di gruppo, valorizzando l'esperienza maturata con il programma di Gender Mentoring INFN. Si conferma inoltre l'attenzione alla trasparenza nell'affidamento degli incarichi di responsabilità e alla pubblicazione degli incarichi e della loro durata sui siti delle Strutture, favorendo, ove possibile, forme di rotazione e/o consultazione interna. In tale cornice, si valuta anche l'istituzione di un riconoscimento annuale INFN per equità e inclusione, rivolto a Strutture o iniziative interne che si distinguono per pratiche innovative.

4.3 Miglioramento dell'inclusione delle persone con diversa abilità.

Nel triennio 2026-2028 si prevede di rafforzare l'inclusione del personale con disabilità attraverso la formazione periodica per Direttori/Direttrici e responsabili di Direzioni, Servizi e Sicurezza sulla gestione ottimale del personale con disabilità, includendo aspetti relativi alla sicurezza e all'eliminazione di barriere fisiche e comportamentali [Allegato1-DIS]. È previsto lo studio di misure di supporto per le disabilità non visibili e l'adesione al progetto *Hidden Disabilities Sunflower* [Allegato1-HDS]. Si propone inoltre di modificare il Disciplinare Missioni per ammettere il rimborso di una persona accompagnatrice esterna all'INFN, quando necessaria, a tutela di riservatezza, sicurezza ed adeguatezza del supporto.

4.4 Equilibrio vita lavorativa/vita privata.

Il PTAP 2026-2028 promuove una cultura organizzativa che riconosca e valorizzi la partecipazione alla cura e prevede, in occasione della revisione o redazione di regolamenti e disciplinari interni (ad es. progressioni economiche, selezioni, valutazioni), l'inserimento di principi che garantiscano equità per chi ha fruito di congedi parentali o di strumenti di flessibilità. È inoltre previsto l'avvio, entro il triennio, di un progetto pilota di "primo ascolto" psicologico (colloqui in remoto) e, in caso di esito positivo, l'attivazione di convenzioni a tariffe agevolate con soggetti esterni, con adeguate garanzie di riservatezza.

4.5 Operare per ridurre stress lavoro-correlato.

Nel triennio 2026-2028 si prevede di rafforzare gli strumenti di prevenzione e supporto al benessere organizzativo: migliorare l'informativa sul web dedicata alla prevenzione dello stress lavoro-correlato (risorse validate, buone pratiche e contatti utili); rilevare e analizzare i principali fattori organizzativi che generano stress tramite indagini di clima, segnalazioni periodiche o focus group; promuovere in via sperimentale, in alcune Strutture pilota, spazi dedicati al recupero psico-fisico (es. "Zen Room"/sala riposo) [Allegato1-WEF].

2.2.5 Area di intervento 5: prevenire e contrastare molestie, discriminazioni e comportamenti lesivi della dignità

Quest'area si articola nelle seguenti aree di intervento specifiche:

5.1 *Contrasto alla violenza e alle molestie di genere*

Si prevede di rafforzare una collaborazione strutturata con la Consigliera di Fiducia, attraverso incontri periodici con il CUG e la Governance e la promozione di iniziative comuni rivolte a tutto il personale nelle diverse sedi INFN, al fine di garantire continuità, visibilità e accessibilità alla funzione della Consigliera nella prevenzione e gestione dei comportamenti lesivi della dignità sul luogo di lavoro.

5.2 *Aumentare il livello di consapevolezza del personale sulle molestie di genere e, più in generale, sui comportamenti mobbizzanti, vessatori o non rispettosi della persona.*

È previsto l'inserimento di moduli formativi sui temi del rispetto interpersonale, della prevenzione delle molestie e dei comportamenti lesivi all'interno di percorsi formativi già esistenti o in fase di progettazione (ad es. formazione manageriale, formazione RLS, *onboarding*), con un avvio sperimentale di almeno un modulo nel triennio.

5.3 *Diffondere la cultura dell'eliminazione di comportamenti discriminatori e lesivi della dignità presso tutte le persone che operano in INFN.*

Si prevede di promuovere la predisposizione e la diffusione di una versione in inglese del Codice etico e di un codice di condotta INFN per le conferenze e gli eventi, adattato per contesti internazionali, facilmente accessibile e formulata con attenzione alle diverse sensibilità culturali, al fine di favorire la comprensione e l'adesione ai principi di rispetto, inclusione e comportamento etico da parte di tutte le persone operanti nelle varie Strutture, inclusi i non dipendenti INFN.

2.3 La performance

Il Ciclo della Performance è il processo attraverso il quale sono definiti gli obiettivi organizzativi, gestionali e individuali che l'Ente si propone di raggiungere con le risorse a disposizione, effettuando il monitoraggio durante la gestione e la rendicontazione finale dei risultati ottenuti. Il Ciclo, che include la Performance Organizzativa dell'Ente (PO), cui è dedicato il paragrafo 2.4 del presente documento, e la Performance Individuale (PI), richiamata nel paragrafo 2.5, si compone di tre fasi fondamentali:

1. predisposizione del Piano della Performance, parte integrante del presente documento per quanto riguarda la PO, che individua gli indirizzi, gli obiettivi specifici e gli obiettivi operativi, e definisce, con riferimento anche alle risorse finanziarie, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Ente;
2. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione all'occorrenza di eventuali interventi correttivi sugli obiettivi programmati sia organizzativi che individuali;
3. misurazione e valutazione dei risultati ottenuti nell'ambito della PO e della PI (Relazione sulla Performance) e successivo utilizzo di sistemi premianti in ottica di valorizzazione del merito.

Nel rispetto delle prescrizioni normative del D.Lgs. 150/2009, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) definisce nel dettaglio i tempi e le fasi del ciclo della performance, definisce le componenti della valutazione ed i loro relativi pesi nel comporre la PO dell'INFN, elenca i soggetti che partecipano alla valutazione individuale, sia nel ruolo di valutatore che di valutato, e le componenti della valutazione individuale. Il SMVP per l'anno 2026 è stato approvato con delibera n. 17601 del Consiglio Direttivo in data 19.12.2025. Il contesto normativo di riferimento è rappresentato dai seguenti documenti:

- dal D.Lgs. 150/2009, modificato dal D.Lgs. 74/2017 (di seguito indicato come Decreto);
- dal D.Lgs n. 218/2016 che titola "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'art. 13 della legge 7 agosto 2015 n. 124";
- dalla delibera n. 103 del luglio 2015 con la quale l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha emanato le linee guida sulla gestione del "Ciclo Integrato della Performance degli EPR";
- dalle Linee Guida rilasciate dal Dipartimento della Funzione Pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (DFP) n. 1/2017 "Piano della Performance", n. 2/2017 "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", n. 4/2019 "La valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche", n. 5/2019 "Misurazione e valutazione della performance individuale". Queste linee guida sono state redatte ai sensi dell'art. 3 co. 1 del D.P.R. 105/2016 che attribuisce al DFP le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della Performance, tenendo conto delle importanti novità introdotte dal Decreto e allo scopo di dotare le amministrazioni di un utile supporto metodologico;
- dalla Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019 del Ministro della Pubblica Amministrazione contenente linee di indirizzo volte ad orientare la Pubblica Amministrazione (PA) in materia di promozione della parità e delle pari opportunità e di valorizzazione del benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni.
- dal D.L. 13 del 24 febbraio 2023, convertito nella Legge 41 del 21 aprile 2023, in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni;
- dalla direttiva del 24 marzo 2023 del Ministro della Pubblica Amministrazione contenente indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative;
- dalla direttiva del 28 novembre 2023 del Ministro della Pubblica Amministrazione contenente "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale";

- dalla direttiva del 29 dicembre 2023 del Ministro della Pubblica Amministrazione in materia di lavoro agile;
- dalla Circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato recante le prime indicazioni operative circa le disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni;
- dalla direttiva del 25 gennaio 2024 del Ministro della Pubblica Amministrazione avente a oggetto la performance individuale;
- dalla direttiva del 16 gennaio 2025 del Ministro della Pubblica Amministrazione avente a oggetto la “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”.

Gli obiettivi fissati dall’Istituto sono indicativi delle politiche dell’Ente ma anche dei risultati che l’Ente si prefigge con riferimento alla propria missione e agli impatti che l’attività dell’INFN genera nei diversi campi della ricerca scientifica. Di seguito la individua i diversi settori su cui gli studi e le attività dell’INFN impattano generando valore pubblico in termini di risultato.



Figura 2 - L’INFN e la generazione di valore pubblico

Sulla base della valutazione di tali impatti e in accordo alle linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica mediante la circolare n. 4 del novembre 2019, nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance per l'anno 2026, approvato dal CD in data 19/12/2025 con delibera n. 17601, è stata effettuata l’analisi e la mappatura dettagliata degli stakeholder o portatori di interesse dell’INFN, suddivisi in interni ed esterni, come illustrato nella Figura 2 e nelle Tabelle 2 e 3.



Figura 3 - L'INFN e la generazione di valore pubblico

L'analisi completa degli stakeholder interni ed esterni dell'INFN è contenuta altresì nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) per l'anno 2026 approvato dal Consiglio Direttivo in data 19 dicembre 2025 con delibera n. 17601.

| TIPOLOGIA | CATEGORIA | DETTAGLIO |
|---|-----------|---|
| ISTITUZIONALI | | |
| Ministeri | | MUR, MI, MiC, MEF, MAECI, MIMS, MITD, MTE, MS, MiSE, MPA, DFP, DPO |
| Corte dei Conti | | |
| Avvocatura dello Stato | | |
| ARAN | | |
| ANAC | | |
| Garante della Privacy | | |
| Ispettorati del Lavoro | | |
| ASL | | |
| INPS | | |
| INAIL | | |
| Centri per l'impiego/Collocamento mirato | | |
| Agenzie delle Entrate | | |
| Prefetture | | |
| Regioni/Province/Città metropolitane/Comuni | | |
| ANVUR | | |
| CULTURALI | | |
| Enti pubblici di ricerca | | CNR, INAF, ASI, INGV, OGS, ENEA |
| Università | | Italiane ed estere |
| Istituti scientifici | | Italiani ed esteri |
| Laboratori di ricerca | | Italiani ed esteri |
| Associazioni scientifiche | | |
| Scuole | | |
| Professori universitari | | |
| Insegnanti | | |
| Studenti | | |
| Media di comunicazione | | |
| SOCIALI | | |
| Imprese | | Produttori di forniture, erogatori di servizi, esecutori di lavori, operanti nei settori della ricerca e della tecnologia |
| Società partecipate | | Camere di commercio |
| Organizzazioni Sindacali | | |
| Società finanziarie | | Banche, Assicurazioni |
| Organismi di certificazioni | | |
| Figure Professionali | | Medici competenti e autorizzati, esperti di radioprotezione, mandatarî brevettuali, consulenti |
| Famiglie | | |
| Cittadini | | |

Tabella 2 - Principali stakeholder esterni dell'INFN (SMVP 2026)

| TIPOLOGIA | CATEGORIA | DETTAGLIO |
|-----------------------|-----------|--|
| ORGANI INFN | | |
| | | Consiglio Direttivo Giunta Esecutiva Comitato di Valutazione Internazionale Comitato Unico di Garanzia Commissioni Scientifiche Nazionali Commissione Nazionale Formazione Coordinamento Nazionale Calcolo Comitato Nazionale Trasferimento Tecnologico Comitato Coordinamento Terza Missione Consiglio Tecnico Scientifico Comitato Nazionale Project Management Commissione Nazionale Permanente Igiene Sicurezza Ambiente Direttore Generale Organismo Indipendente di Valutazione |
| PERSONALE INFN | | |
| | | Ricercatori Tecnologi Tecnici Amministrativi Borsisti e personale pre-ruolo |

Tabella 3 - Principali stakeholder interni dell'INFN (SMVP 2026)

Ai fini della valutazione, oltre alla suddetta ricognizione degli stakeholder, l'INFN programma periodicamente sondaggi indirizzati a gruppi omogenei di stakeholder per la verifica delle attività e della qualità delle prestazioni. In particolare, nel corso del 2022-2023 è stato realizzato un progetto sperimentale di verifica interna relativo ai servizi forniti dall'Amministrazione Centrale dell'Istituto, che oltre ad aver dimostrato un grado elevato di soddisfazione ha permesso di porre in atto le opportune correzioni finalizzate al miglioramento dell'organizzazione e dei servizi prestati. L'INFN ha in programma di riproporre esperienze analoghe dedicate sia agli stakeholder interni che esterni, allargando l'ambito della valutazione partecipativa alle iniziative promosse nei settori della divulgazione scientifica, del trasferimento tecnologico, dell'acquisizione di servizi e in altri aspetti dell'attività dell'Istituto che implicano relazioni con istituzioni e organizzazioni, pubbliche e private, con le scuole e con il grande pubblico.

Il Ciclo della Performance è un processo finalizzato al miglioramento della capacità di pianificazione dell'Ente, fondamentale per accrescere l'efficacia e l'efficienza delle sue prestazioni nell'attuazione delle attività istituzionali, la cui programmazione riserva la dovuta attenzione all'utilizzo delle risorse economiche derivanti dal finanziamento pubblico e all'impatto dei risultati e degli obiettivi mirati non solo ai fini scientifici istituzionali dell'Ente ma anche alla creazione di valore pubblico, a beneficio della società e del benessere collettivo.

L'INFN, sin dalla fondazione, ha posto fra le priorità assolute lo sviluppo delle competenze e il benessere dei propri dipendenti attraverso la formazione, per la creazione di valore pubblico. Da questo punto di vista, il Ciclo della Performance costituisce uno strumento rilevante per fornire stimoli e opportunità di sviluppo sia delle competenze tecniche (hard skill) che delle abilità trasversali (soft skill) del personale, attraverso il graduale e progressivo perfezionamento di un sistema che ne promuove la crescita sia professionale che personale correlando il merito all'erogazione dei premi, in una situazione di valutazione complessiva e globale che si precisa successivamente nelle singole valutazioni individuali.

2.4 La performance organizzativa (PO)

La Performance Organizzativa (PO) si riferisce all'efficacia e all'efficienza con cui l'Istituto raggiunge i propri obiettivi, garantendo che le risorse finanziarie, strumentali e personali siano utilizzate in modo ottimale al fine di conseguire i risultati istituzionali prefissati.

Essa si articola in Obiettivi Specifici (O.S.) e Obiettivi Operativi (O.O.) atti ad indicare la strategia di crescita e le priorità dell'Ente in materia organizzativa e gestionale, secondo quanto stabilito nel Decreto Legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii., nella legge n. 190/2012 e nel D. L. n. 80/2021.

La strategia di natura scientifica dell'INFN, in aderenza alla missione dell'Ente come prevista nello Statuto, è declinata con precisione nel Piano Triennale delle Attività (PTA), reso ai sensi dell'articolo 7 del D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218.

Nel PTA sono inoltre descritti il modello di gestione delle attività scientifiche dell'INFN, i meccanismi di valutazione della ricerca, il fabbisogno economico e le risorse umane necessarie all'attuazione dei programmi scientifici e non solo. Nel PTA sono, inoltre, indicati i settori di attività gestionale e organizzativa e di evoluzione delle risorse umane, che costituiscono gli ambiti per la elaborazione di nuovi obiettivi specifici di performance.

Il PTA è rivisto ed approvato annualmente dal Consiglio Direttivo dell'INFN, in modo che possa essere approvato dal Ministero dell'Università e della Ricerca entro 60 giorni, come previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 218/2016. L'ultima versione del PTA, relativa agli anni 2025-2027 è stato approvato dal Consiglio Direttivo con delibera n. 17356 del 26 marzo 2025.

Nello specifico della PO, l'INFN opera da sempre un'attenta valutazione sia scientifica che d'impatto sociale sui progetti e sui programmi di attività, correlandoli alla rendicontazione economica, alle risorse umane, alle realizzazioni tecniche e ai risultati conseguiti. Queste complesse attività richiedono una organica e sistematica raccolta di dati e la elaborazione di documenti di analisi e di sintesi. Le notevoli quantità di documenti generati richiedono altresì:

1. la revisione e il potenziamento di sistemi di gestione degli archivi dati, armonizzati con le procedure di caricamento ed estrazione dei dati stessi;
2. la digitalizzazione dei documenti generati nei processi di valutazione e rendicontazione;
3. la conservazione sostitutiva dei fascicoli prodotti.

Per perseguire questi obiettivi è necessario un potenziamento della digitalizzazione, della semplificazione e dell'accessibilità, nel rispetto delle pari opportunità e dell'equilibrio di genere.

In quest'ottica sono stati individuate tre macro-aree di operatività: Organizzazione, Funzionamento e Gestione delle Risorse Umane, nel cui ambito sono stati ricondotti gli Obiettivi Specifici individuati come illustrato nella Tabella 4. Nel SMVP elaborato per l'anno 2026, adottato dall'Ente e aggiornato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 17601 del 19 dicembre 2025, le tre macro-aree hanno peso eguale.

| Macro-Area | Obiettivi Specifici |
|---|---|
| 1 - Organizzazione | 1.1 Innovazione Organizzativa e Gestionale. |
| | 1.2 Potenziamento dell'auto-governo responsabile della ricerca scientifica |
| | 1.3 Sviluppo di metodologie di gestione e monitoraggio dei progetti. |
| 2 - Funzionamento | 2.1 Implementazione dei servizi informativi della ricerca. |
| | 2.2 Favorire il potenziamento delle attività di ricerca attraverso l'ottimizzazione dei processi interni. |
| | 2.3 Promuovere e sviluppare la digitalizzazione e la razionalizzazione delle procedure. |
| | 2.4 Gestione e sviluppo dei progetti finanziati con fondi PNRR e ottimizzazione dei modelli organizzativi e di funzionamento. |
| | 2.5 Promozione della legalità e dell'etica pubblica. |
| | 2.6 Riduzione del rischio di fenomeni corruttivi. |
| 3 - Gestione delle Risorse Umane | 3.1 Benessere organizzativo |
| | 3.2 Promozione della parità e delle pari opportunità |
| | 3.3 Promozione della formazione del personale sulle competenze digitali |
| | 3.4 Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale |

Tabella 4 – Macro-aree e Obiettivi Specifici (SMVP 2026).

La Performance Organizzativa definita dagli Obiettivi Specifici declinati in successivi Obiettivi Operativi con le modalità di monitoraggio e di verifica dei risultati individuate mediante gli indicatori è chiaramente illustrata e definita nei paragrafi 2.4.1, 2.4.2 e 2.4.3, dedicati ciascuno ad una macro-area.

2.4.1 Macro-area ORGANIZZAZIONE

| Macro-area | 1 | | ORGANIZZAZIONE |
|---|--------|--------|--|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 1 | 1.1 | INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONALE |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| <p>Realizzazione di attività volte all'innovazione organizzativa e gestionale dell'Amministrazione Centrale nell'ambito dell'implementazione delle raccomandazioni formulate dal Comitato di Valutazione internazionale (CVI) ad essa inerenti e all'attuazione del PNRR.</p> <p>Il Comitato di Valutazione Internazionale (CVI) dell'INFN nell'ambito dei reports annuali sulle attività dell'Istituto ha rilasciato, tra le altre, alcune raccomandazioni finalizzate al miglioramento funzionale dell'Amministrazione Centrale, sia sotto il profilo organizzativo che a livello gestionale. In applicazione di tali raccomandazioni sono stati individuati gli obiettivi operativi di seguito illustrati che perseguono fattivamente il miglioramento organizzativo – gestionale.</p> | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 1 | 1.1.1 | Strutture INFN - DRU | | |
| descrizione obiettivo operativo | <p>Piano di azioni di miglioramento: nell'ambito del miglioramento delle procedure di selezione del personale, per ciascuna tipologia di procedura si ritiene importante garantire il mantenimento dei tempi di espletamento, dal momento della pubblicazione del bando fino alla fase di approvazione degli atti.</p> <p>Obiettivo già presente nel PIAO 2025, ampliato per tutte le tipologie procedurali</p> | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Garantire il mantenimento dei tempi di espletamento delle procedure di reclutamento del personale a tempo determinato. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| tempo medio di realizzazione | | 170gg | | | |
| descrizione indicatore 2 | Garantire il mantenimento dei tempi di espletamento delle procedure di reclutamento del personale a tempo indeterminato. | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| tempo medio di realizzazione | | 170gg | | | |
| descrizione indicatore 3 | Garantire il mantenimento dei tempi di espletamento delle procedure di progressioni di carriera. | | | | |
| indicatore n. 3 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| tempo medio di realizzazione | | 300gg | | | |
| descrizione indicatore 4 | Garantire il mantenimento dei tempi di espletamento delle procedure di reclutamento del personale con contratto di ricerca. | | | | |
| indicatore n. 4 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| tempo medio di realizzazione | | 180gg | | | |
| descrizione indicatore 5 | Garantire il mantenimento dei tempi di espletamento delle procedure di reclutamento del personale con contratto di incarico di ricerca. | | | | |
| indicatore n. 5 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| tempo medio di realizzazione | | 180gg | | | |
| descrizione indicatore 6 | Garantire il mantenimento dei tempi di espletamento delle procedure di reclutamento del personale con contratto di incarico post-doc. | | | | |
| indicatore n. 6 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| tempo medio di realizzazione | | 110gg | | | |

| | | | | |
|------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| descrizione indicatore 7 | Garantire la durata media di espletamento delle procedure di reclutamento del personale con conferimento di borse di studio, secondo i tempi indicati. | | | |
| indicatore n. 7 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| tempo medio di realizzazione | | 170gg | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|
| | 2 | 1.1.2 | DRU | |
| descrizione obiettivo operativo | Avviare una valutazione della formazione manageriale erogata nell'anno di riferimento con il coinvolgimento dei Direttori delle Strutture INFN. | | | |
| descrizione indicatore 1 | Rilevare la soddisfazione dei Direttori ed elaborare un report da presentare alla CNF | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| indicatore binario (0/1) | | 1 | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|
| | 3 | 1.1.3 | GE - DRU | |
| descrizione obiettivo operativo | Progettare e somministrare una nuova indagine finalizzata alla misurazione del grado di soddisfazione dei prodotti di AC da parte delle Strutture INFN. | | | |
| descrizione indicatore 1 | Somministrazione dell'indagine | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| percentuale di completamento | | 100% | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|
| | 4 | 1.1.4 | DAF | |
| descrizione obiettivo operativo | Adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale | | | |
| descrizione indicatore 1 | Definizione dell'architettura del sistema di contabilità | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | 100% | | |
| descrizione indicatore 2 | Implementazione nuovo sistema | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | 100% | | |
| descrizione indicatore 3 | Sperimentazione nuovo sistema | | | |
| indicatore n. 3 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | 30% | 100% | |
| descrizione indicatore 4 | Adeguamento del sistema regolamentare | | | |
| indicatore n. 4 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | 30% | 100% | |
| descrizione indicatore 5 | Formazione conseguente l'adozione delle nuove procedure in materia contabile (personale amministrativo formato per anno) | | | |
| indicatore n. 5 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | 100% | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 5 | 1.1.5 | LNL | | |
| descrizione obiettivo operativo | Riorganizzazione di LNL e delle sue Divisioni, ottimizzando risorse e obiettivi | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Approvazione nuovo disciplinare organizzativo | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 100% | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 6 | 1.1.6 | LNGS | | |
| descrizione obiettivo operativo | Completamento ed implementazione del nuovo disciplinare organizzativo, identificazione di funzioni all'interno dei servizi e riorganizzazione dei diversi aspetti connessi al funzionamento delle divisioni. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Approvazione nuovo disciplinare organizzativo | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 100% | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 7 | 1.1.7 | LNF | | |
| descrizione obiettivo operativo | Definizione della struttura di gestione e governance del progetto EuPRAXIA@SPARC_LAB. Stabilire ruoli, responsabilità, flussi decisionali e meccanismi di coordinamento necessari a garantire una supervisione efficace, una chiara attribuzione delle funzioni operative e un controllo rigoroso dell'avanzamento di progetto. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Stesura e approvazione del Disciplinare organizzativo della nuova struttura | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Indicatore binario (0/1) | | 1 | | | |

| Macro-area | 1 | | ORGANIZZAZIONE |
|--|--------|--------|--|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 1 | 1.2 | POTENZIAMENTO AUTO-GOVERNO RESPONSABILE DELLA RICERCA SCIENTIFICA |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| <p>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 eventuale vaglio tecnico del CTS (Comitato Tecnico Scientifico). Alle CSN è affidata la valutazione delle attività di ricerca da intraprendere (ex ante), la proposta di finanziamento delle stesse ed 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 strategia scientifica dell'Ente. Tale modus operandi è sinora risultato vincente, si intende quindi proseguire e rinforzare questa organizzazione, verificando che nel corso dell'anno ci siano degli opportuni momenti di riscontro.</p> | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|--------------------------|------------------------------------|--------------------|--|
| | 1. | 1.2.1 | CSN -CD | | |
| descrizione obiettivo operativo | Programmazione attività per anno successivo e pluriennale delle CSN, mediante la proposizione del Bilancio preventivo entro ottobre, la rendicontazione dell'attività scientifica entro il mese di aprile. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Proposta di bilancio preventivo di tutte le 5 CSN inviato agli uffici | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| n. documenti | | Entro il 30/10/2026 5 | Entro il 30/10/2027 5 | | |
| descrizione indicatore 2 | Presentazione consuntivi dell'Attività Scientifica delle 5 CSN | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| n. documenti | | Entro il 30/04/2026 5 | Entro il 30/04/2027 5 | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|--------------------|------------------------------------|--------------------|--|
| | 2 | 1.2.2 | LNGS | | |
| descrizione obiettivo operativo | Definitiva implementazione del sistema di gestione e controllo del ciclo di vita degli esperimenti con una completa identificazione dei ruoli e delle responsabilità delle divisioni e dei servizi dei LNGS. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Definizione dei protocolli di gestione | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 100% | | | |
| descrizione indicatore 2 | Implementazione di un sistema di ticketing | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 80% | 100% | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|--|--|---------------------------|---|-----------------------|--|
| | 3 | 1.2.3 | LNf | | |
| descrizione obiettivo operativo | Potenziamento del Servizio di Project Management con l'obiettivo di gestire tutte le attività dei LNf | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Inserimento di nuove figure professionali nel Servizio: un project manager esperto (2026), un project manager junior (2027), un supporto di segreteria (2028) | | | | |
| indicatore n. 2 | baseline | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Nuove risorse inserite | | 1 project manager esperto | 1 project manager junior | 1 supporto segreteria | |

| Macro-area | 1 | | ORGANIZZAZIONE |
|--|--------|--------|--|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 1 | 1.3 | SVILUPPO DI METODOLOGIE DI GESTIONE E MONITORAGGIO DEI PROGETTI |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| <p>Il modello operativo di auto-governo responsabile della ricerca è stato sottoposto ad una revisione delle procedure decisionali e della gestione documentale al fine di migliorare la gestione ed il monitoraggio dei progetti scientifici e tecnologici dell'Ente. Un gruppo di lavoro, composto da varie professionalità dell'Istituto, ha analizzato le procedure e le metodologie adottate in altre istituzioni scientifiche internazionali e le ha confrontate con le prassi dell'Ente ed ha elaborato una proposta metodologica di gestione dei progetti basata sullo standard "openSE" adattato alle esigenze e alle prassi dell'INFN. La prima applicazione è stata effettuata dalle Commissioni Scientifiche Nazionali. La proposta metodologica comprende:</p> <ol style="list-style-type: none"> la definizione dei processi decisionali per la gestione dei progetti scientifici e tecnologici; la definizione dei documenti necessari alla gestione ed i loro contenuti minimi; l'individuazione della piattaforma di formazione ed archiviazione dei documenti; la scelta dei pacchetti software commerciali di supporto; l'individuazione di percorsi di formazione per il personale. | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | |
|---------------------------------|--------|---|------------------------------------|-------------|
| | 1 | 1.3.1 | CSN – GE -DRU | |
| descrizione obiettivo operativo | | Promozione della partecipazione ai bandi competitivi dei Programmi Quadro europei per la Ricerca e l'Innovazione. | | |
| descrizione indicatore 1 | | Organizzazione di eventi per le CSN, finalizzati alla promozione e alla formazione di ricercatori e tecnologi, con l'obiettivo di rafforzare la partecipazione ai bandi competitivi di Horizon Europe e avviare una preparazione strategica in vista del prossimo Programma Quadro europeo per la Ricerca e l'Innovazione -FP10 (2028-2034). Gli eventi verteranno sulle tematiche scientifiche proprie delle Commissioni. | | |
| indicatore n. 1 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 |
| N. eventi | | | 2 | 3 |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | |
|---------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|
| | 2 | 1.3.2 | LNF - LNS - GE | |
| descrizione obiettivo operativo | | Sviluppo di strumenti e metodologie di monitoraggio dell'allocazione delle risorse nelle attività dei Laboratori ed in particolare nei progetti scientifici in corso. | | |
| descrizione indicatore 1 | | Sviluppare una metodologia e implementare strumenti informatici per mappare le allocazioni delle risorse sia nelle attività operative (facilities scientifiche) sia nelle attività di progetto (sia di CSN che di fondi esterni). A cura di LNF e LNS. | | |
| indicatore n. 1 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 |
| Percentuale di completamento | | | 100% | |
| descrizione indicatore 2 | | Incrementare l'uso di strumenti informatici per mappare le allocazioni delle risorse nelle attività operative, con l'obiettivo di aumentare le azioni di manutenzione programmata pur in presenza dei vincoli derivanti dall'installazione del Ciclotrone Superconduttore. A cura di LNS. | | |
| indicatore n. 2 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 |
| Percentuale di completamento | | | 60% | 100% |

2.4.2 Macro-area FUNZIONAMENTO

| Macro-area | 2 | | FUNZIONAMENTO |
|---|--------|--------|---|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 1 | 2.1 | IMPLEMENTARE I SERVIZI INFORMATIVI DELLA RICERCA MEDIANTE LO SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI APPLICATIVI E L'ADEGUAMENTO TECNOLOGICO DEGLI APPLICATIVI IN USO E DEI SISTEMI OPERATIVI GIÀ UTILIZZATI ALLE VERSIONI SUPPORTATE. |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| Sviluppo di nuovi servizi applicativi di gestione delle risorse umane, strumentali, informatiche e potenziamento della digitalizzazione. Adeguamento dei sistemi contabili dell'Istituto ai fini di ottemperare correttamente alla normativa in materia di gestione contabile e ampliamento e potenziamento dei sistemi introdotti in tema di trasparenza e digitalizzazione volti a garantire la uniformità delle procedure. | | | |

| Macro-area | 2 | | FUNZIONAMENTO |
|---|--------|--------|--|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 2 | 2.2 | FAVORIRE IL POTENZIAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA ATTRAVERSO L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI INTERNI. |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| <p>Valutare strategie e tecniche utilizzate per migliorare e rendere più efficienti e adattabili le attività, le metodologie e gli strumenti utilizzati dall'Istituto per migliorare la produttività, ridurre i costi e aumentare la qualità dei prodotti.</p> <p>L'ottimizzazione dei processi si riferisce all'atto di renderli il più efficaci o funzionali possibile. Nel contesto del funzionamento dell'Istituto questo significa esaminare i processi esistenti, identificare le inefficienze e apportare le modifiche necessarie per migliorarli.</p> | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 1 | 2.2.1 | DSR | | |
| descrizione obiettivo operativo | Revisione delle modalità di apertura e gestione delle sigle di progetti diverse da quelli delle CSN. Diversificazione dei processi attivati nei singoli progetti di ricerca basata sulla identificazione delle tipologie di soggetti promotori. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Sviluppo procedura digitale | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 100% | | | |
| descrizione indicatore 2 | Sviluppo dashboard di processo | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 100% | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 2 | 2.2.2 | DAF | | |
| descrizione obiettivo operativo | Mantenimento dei requisiti di qualificazione della Stazione Appaltante mediante il completamento degli adeguamenti organizzativi e professionali. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Ridefinizione della Struttura Organizzativa Stabile -SOS | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| indicatore binario (0/1) | | 1 | | | |
| descrizione indicatore 2 | Rafforzamento delle competenze del personale della Struttura Organizzativa Stabile - SOS (personale formato per anno) | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 40% | 100% | 100% | |
| descrizione indicatore 3 | Monitoraggio della cosiddetta 'efficienza decisionale', quale criterio premiale introdotto dalla norma | | | | |
| indicatore n. 3 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| indicatore binario (0/1) | | 1 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 3 | 2.2.3 | SSG | | |
| descrizione obiettivo operativo | Migliorare la qualità e la tempestività del supporto giuridico agli atti negoziali dell'Ente. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Potenziare il presidio giuridico nella predisposizione, revisione e gestione di contratti, convenzioni, accordi e altri atti negoziali necessari al funzionamento delle strutture dell'Ente, garantendo maggiore uniformità, tempestività e conformità normativa. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di richieste di revisione o pareri giuridici evasi nei tempi interni stabiliti. | | ≥ 90 % | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 4 | 2.2.4 | SSG | | |
| descrizione obiettivo operativo | Assicurare un monitoraggio completo, aggiornato e conforme alle disposizioni normative delle partecipazioni dell'Ente in società, consorzi, fondazioni e associazioni, garantendo anche la predisposizione della relazione annuale sulle partecipate e l'aggiornamento periodico della banca dati delle partecipazioni, con cadenza almeno trimestrale (n. aggiornamenti all'anno in base alle specifiche esigenze) | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Implementazione di un modello strutturato di monitoraggio delle partecipazioni con riferimento, in particolare, all'attività delle assemblee, entro dicembre 2026. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Indicatore binario (0/1) | | 1 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 5 | 2.2.5 | SRI | | |
| descrizione obiettivo operativo | Ottimizzare il processo interno di drafting, revisione, negoziazione e approvazione degli accordi con enti di ricerca stranieri, migliorando il coordinamento con Strutture INFN, Ambasciate e partner esteri. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Monitoraggio dei tempi di preparazione e finalizzazione degli accordi bilaterali e multilaterali. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Indicatore binario (0/1) | | 1 | | | |
| descrizione indicatore 2 | Riduzione dei tempi di preparazione e finalizzazione degli accordi bilaterali e multilaterali. | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di riduzione | Dati rilevati nel 2026 | | 15% | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 6 | 2.2.6 | SRI | | |
| descrizione obiettivo operativo | Standardizzare e rendere sistematiche le attività di redazione di report e coordinamento interno per assicurare che le posizioni INFN siano aggiornate, coerenti e documentate. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Incrementare la regolarità del reporting INFN nei comitati internazionali (CERN, ELI-ERIC, EU-XFEL, CTAO, EGO, ecc.). (Percentuale di report elaborati e consegnati nei tempi stabiliti su numero totale report elaborati). | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 80% | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 7 | 2.2.7 | SRI | | |
| descrizione obiettivo operativo | Migliorare l'accuratezza della pianificazione e del monitoraggio dei contributi INFN verso fondazioni, associazioni e organismi internazionali. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Sviluppare un sistema interno di controllo delle quote annuali, contributi straordinari e obbligazioni finanziarie, assicurando coerenza con i bilanci di previsione INFN e con gli impegni assunti a livello internazionale. Il deliverable è il sistema stesso ed una relazione che lo illustri. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Stesura relazione | | 1 | | | |

| Macro-area | 2 | | FUNZIONAMENTO |
|--|--------|--------|--|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 3 | 2.3 | PROMUOVERE E SVILUPPARE LA DIGITALIZZAZIONE E LA RAZIONALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE. |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| Le Pubbliche Amministrazioni devono essere sempre più coinvolte nel processo di sviluppo dei servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e sulla costante verifica di fruibilità di informazioni e dati rilevanti ai fini della Ricerca. E Sviluppo di nuovi pacchetti software. | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-----------------|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2.3.1 | DSR | | |
| descrizione obiettivo operativo | Integrare il modulo digitale per la gestione dei progetti di ricerca con i processi amministrativi e contabili, assicurando la compatibilità con il sistema economico-patrimoniale. Prevedere la raccolta di informazioni preliminari e l'analisi delle modalità di utilizzo, definendo i flussi operativi e le procedure per un'adozione efficace del modulo. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Definizione procedure integrate | | | | |
| indicatore n. 1 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | | 50% | 100% | |
| descrizione indicatore 2 | Implementazione procedure integrate | | | | |
| indicatore n. 2 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | | | 50% | 100% |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-----------------|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 2 | 2.3.2 | DSR | | |
| descrizione obiettivo operativo | Definizione e implementazione di procedure integrate per la gestione delle sigle di progetto con fondi esterni, orientate alla piena compatibilità con il sistema di contabilità economico-patrimoniale e alla tracciabilità dei flussi finanziari. Introduzione di modelli operativi differenziati per tipologia di ente promotore, con focus sull'automazione dei controlli e sull'allineamento ai nuovi strumenti di reporting. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Definizione procedure integrate | | | | |
| indicatore n. 1 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | | 50% | 100% | |
| descrizione indicatore 2 | Implementazione procedure integrate | | | | |
| indicatore n. 2 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | | | 50% | 100% |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-----------------|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 3 | 2.3.3 | DRU - DSI | | |
| descrizione obiettivo operativo | Predisposizione di un documento di analisi per lo sviluppo di una applicazione per la gestione del ciclo della performance individuale dell'INFN. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Presentazione del documento di analisi | | | | |
| indicatore n. 1 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| indicatore binario (0/1) | | | 1 | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 4 | 2.3.4 | DAF | | |
| descrizione obiettivo operativo | Digitalizzazione dei processi interni del procurement. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Completamento mappatura processi AS-IS | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| indicatore binario (0/1) | | 1 | | | |
| descrizione indicatore 2 | Definizione dei requisiti funzionali di digitalizzazione dei processi TO-BE | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | | 100% | | |
| descrizione indicatore 3 | implementazione dei nuovi processi | | | | |
| indicatore n. 3 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| indicatore binario (0/1) | | | 50% | 100% | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 5 | 2.3.5 | DSI | | |
| descrizione obiettivo operativo | Sostituzione del sistema di fascicolazione e protocollo con il prodotto Titulus del Cineca e passaggio ad AOO unica. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Completamento e messa in funzione del prodotto. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| percentuale di completamento | | 100% | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 6 | 2.3.6 | DSI | | |
| descrizione obiettivo operativo | Preparazione di un servizio di interfacciamento generico per consentire accessi tramite API Rest ai prodotti Cineca. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Numero di librerie. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| n. di librerie | | 1 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 7 | 2.3.7 | DSI | | |
| descrizione obiettivo operativo | Completamento della disseminazione del sistema di post-ordine ed interfacciamento con la nuova contabilità. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Completamento dell'interfacciamento dell'applicativo. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 70% | 30% | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 8 | 2.3.8 | SAL | | |
| descrizione obiettivo operativo | | Reingegnerizzazione e digitalizzazione del workflow del contenzioso | | | |
| descrizione indicatore 1 | | Mappatura del processo 'Gestione del Fascicolo Legale', dal ricevimento dell'atto alla liquidazione delle spese (nuovi fascicoli aperti nel 2026, gestiti esclusivamente tramite piattaforma) | | | |
| indicatore n. 1 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | | 100% | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 9 | 2.3.9 | SSA | | |
| descrizione obiettivo operativo | | Migliorare il Report Ambientale dell'Ente. Nel 2025 è stato pubblicato il secondo Report Ambientale dell'INFN grazie al contributo di un consulente esterno (NIER). Si intende acquisire le necessarie competenze per produrlo internamente. | | | |
| descrizione indicatore 1 | | Pubblicazione di una bozza di Nuovo Report Ambientale interno, completamente sviluppato dall'INFN in collaborazione con l'Università di Padova. | | | |
| indicatore n. 1 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| n. di documenti | | | 1 | | |
| descrizione indicatore 2 | | Pubblicazione del Nuovo Report Ambientale, in versione definitiva. | | | |
| indicatore n. 2 | | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| n. di documenti | | | | 1 | |

| Macro-area | 2 | | FUNZIONAMENTO |
|--|--------|--------|---|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 2 | 2.4 | GESTIONE E SVILUPPO DEI PROGETTI FINANZIATI CON FONDI PNRR E OTTIMIZZAZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI E DI FUNZIONAMENTO |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| <p>Il nuovo modello organizzativo della A.C. intende massimizzare l'efficienza delle singole strutture in generale ed attuare, nello specifico, la corretta gestione dei progetti finanziati con fondi PNRR, dal punto di vista normativo, operativo, finanziario.</p> <p>Nell'ambito della implementazione di tale nuovo modello riscontrare il funzionamento del nuovo ufficio che gestisce le procedure di evidenza pubblica adottando il sistema "fast track". In tale modello verificata la funzionalità delle procedure con riferimento specifico alla circolare del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, prot. 2449 del 03.01.2024, ed in considerazione della riforma tesa alla riduzione dei tempi di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni, e dell'indice di tempestività dei pagamenti dell'INFN, attestato presso il citato Dipartimento, che risulta essere conforme alla normativa, analizzare il trend dei pagamenti effettuati dalle diverse strutture dell'INFN.</p> | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | |
|---------------------------------|--|--------------------|------------------------------------|--------------------|
| | 1 | 2.4.1 | DAF | |
| descrizione obiettivo operativo | Conclusione delle procedure di gara PNRR | | | |
| descrizione indicatore 1 | Numero di gare PNRR concluse/ numero di gare PNRR totali | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | 90% | 100% | |

| Macro-area | 2 | | FUNZIONAMENTO |
|---|--------|--------|---|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 2 | 2.5 | PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ E DELL'ETICA PUBBLICA |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| Definizione, programmazione e attuazione di una strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo e di promozione della trasparenza assicurando il livello previsto dalla norma. Gli obiettivi operativi costituiscono il necessario collegamento tra il Piano della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|--------------------|------------------------------------|--------------------|--|
| | 1 | 2.5.1 | RPCT | | |
| descrizione obiettivo operativo | Riscontro tempestivo alle istanze in materia di accesso civico semplice. In applicazione dell'art. 5, 1° comma DLgs. 33/2013 l'accesso civico semplice consente a chiunque di richiedere documenti, dati o informazioni che le amministrazioni hanno l'obbligo di pubblicare nella sezione "Amministrazione trasparente" dei propri siti istituzionali, nei casi in cui gli stessi non siano stati pubblicati. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Tempestivo e puntuale riscontro alle istanze di accesso civico semplice. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 100% | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|--------------------|------------------------------------|--------------------|--|
| | 2 | 2.5.2 | RPCT | | |
| descrizione obiettivo operativo | Attuazione delle misure generali e specifiche. Nell'ambito delle attività della riduzione del rischio di fenomeni corruttivi, attuazione delle misure generali e specifiche contenute nel PTPCT e monitoraggio sull'attuazione delle stesse. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Redazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per gli anni-2025-2026-2027. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Indicatore binario (0-1) | | 1 | 1 | | |

| Macro-area | 2 | | FUNZIONAMENTO |
|--|--------|--------|--|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 2 | 2.6 | RIDUZIONE DEL RISCHIO DI FENOMENI CORRUTTIVI |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| Attuazione delle misure generali e specifiche indicate nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2024-2026 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|--|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 1 | 2.6.1 | RPCT | | |
| descrizione obiettivo operativo | Attuazione delle misure generali e specifiche. Nell'ambito delle attività della riduzione del rischio di fenomeni corruttivi, attuazione delle misure generali e specifiche contenute nella Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026-2028 e monitoraggio sull'attuazione delle stesse. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Attuazione delle specifiche attività e misure di prevenzione programmate ed inserite nella corrispondente Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO 2026-2028. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| indicatore binario (0/1) | | 1 | | | |
| descrizione indicatore 2 | Verifica delle attività e delle misure di prevenzione indicate nel PTPCT 2024-2026 | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| % di interventi attuati/ interventi previsti | | 80% | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 2 | 2.6.2 | RPCT | | |
| descrizione obiettivo operativo | Attività di Audit Interno. Espletamento delle attività di Audit quali verifiche e controlli presso le Strutture decentrate dell'INFN per effettuare il controllo di regolarità contabile-amministrativa nonché per gli adempimenti in materia di anticorruzione. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Effettuazione visite e controlli su base annuale a rotazione | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| n. documenti (report) | | 4 | | | |

2.4.1 Macro-area GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

| Macro-area | 3 | | RISORSE UMANE |
|---|--------|--------|--------------------------------|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 3 | 3.1 | BENESSERE ORGANIZZATIVO |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| <p>(ex 3.1.2. PdP2021) Benessere organizzativo e stress lavoro correlato.</p> <p>Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno.</p> <p>Approfondire tale tema per cogliere eventuali indicatori di criticità può consentire di prevenire condizioni tali da portare a casi di stress lavorativo con conseguente danno alle persone e di riflesso all'organizzazione lavorativa.</p> <p>Incentivare il Benessere Lavorativo rimuovendo, ove possibile, le cause e gli ostacoli alla realizzazione di un sempre maggiore livello di benessere del personale, d'altra parte, può potenziare il contributo del singolo nel conseguimento degli obiettivi condivisi e rafforzare così il funzionamento e l'organizzazione dell'INFN.</p> | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 3 | 3.1.1 | DRU | | |
| descrizione obiettivo operativo | Garantire l'attuazione di tutti gli strumenti previsti dal welfare dell'Istituto entro l'anno | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Erogare tutti i benefici previsti entro l'anno di riferimento | | | | |
| indicatore n. 1 | baseline | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Percentuale di completamento | | 100% | 100% | 100% | |

| Macro-area | 3 | | RISORSE UMANE |
|--|--------|--------|-----------------------------------|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 3 | 3.2 | PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| <p>La direttiva 2/2019 di FP (Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche), le indicazioni del PNRR e della Comunità Europea richiedono un bilancio di genere e generazionale per valutare anno per anno lo stato dell'Ente e valutare criticità e progressi in materia.</p> <p>La normativa nazionale (Art. 3 della Costituzione e D.Lgs 11 aprile 2006, n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", in particolare artt. 29, 31, 40, 48), europea e internazionale vieta la discriminazione sul lavoro e nelle procedure di reclutamento e promozione, in particolare le PA devono osservare il principio di pari opportunità nelle procedure di reclutamento (art. 35, comma 3, lett. c), del d.lgs. n. 165 del 2001) per il personale a tempo determinato e indeterminato e (art. 48 D.Lgs. 198) devono favorire il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario fra generi non inferiore a due terzi.</p> <p>A ciò si aggiunge che la politica lavorativa della Comunità Europea sottolinea favorevolmente il riconoscimento della diversità e dell'inclusione ponendole a capisaldi della stessa. La recente Legge Delega in materia di disabilità (Legge 227/21) [Legge 68/99, "Legge Madia" (Decreto Legislativo 75/17)] afferma la necessità di perseguire la finalità dell'inclusione sociale e lavorativa delle persone con disabilità.</p> | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | |
|---------------------------------|--|-------------|------------------------------------|-------------|
| | 1 | 3.2.1 | CUG – DSI - DRU | |
| descrizione obiettivo operativo | Pubblicare annualmente sul web il bilancio di genere e generazionale del personale. La normativa vigente impone di procedere alla pubblicazione in rete dei dati in oggetto, previo necessario adeguamento delle banche dati e delle procedure idonee a permettere di monitorare e rendere pubblici i dati inerenti al personale dal punto di vista del genere e generazionale, secondo le dimensioni necessarie e in attuazione del piano operativo proposto dal CUG. | | | |
| descrizione indicatore 1 | Predisposizione di un'area di lavoro Power BI condivisa con il CUG per l'analisi, la visualizzazione e l'estrazione contemporanea dei dati da parte del Comitato e della DSI, ai fini della redazione del Bilancio di Genere (a cura della DSI) | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| percentuale di completamento | | 80% | 100% | |
| descrizione indicatore 2 | trasferimento dati in opportuni DB accessibili (a cura della DRU) | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| percentuale di completamento | 40% | 80% | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 2 | 3.2.2 | CUG | | |
| descrizione obiettivo operativo | Monitorare la composizione di genere degli organismi scientifici di nomina presidenziale. Al fine di assicurare che le posizioni in organismi scientifici di nomina presidenziale (commissioni di concorso, comitati, gruppi di lavoro) non siano ricoperte con predominanza di genere in misura maggiore ai 2/3, si rende necessario procedere ad un monitoraggio annuale, che possa consentire, ove necessario, l'introduzione di meccanismi correttivi atti a garantire la tendenza alla parità. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Monitoraggio della percentuale di organismi di nomina presidenziale con corretto bilanciamento di genere (percentuale di personale del sesso più rappresentato sul totale dei componenti non superiore al 2/3). Valore pubblico: trasparenza e correzione tempestiva di eventuali criticità. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| n. resoconti | | 1 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 3 | 3.2.3 | CUG | | |
| descrizione obiettivo operativo | Redazione e diffusione di un Codice di condotta in lingua inglese per conferenze ed eventi INFN. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Redazione, impaginazione e diffusione organica del documento in lingua inglese al personale, entro il 31.12.2026. Valore pubblico: riduzione comportamenti a rischio, aumento sicurezza e reputazione. Valore pubblico: riduzione comportamenti a rischio, aumento sicurezza e reputazione. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| n. documenti | | 1 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 4 | 3.2.4 | Disability Manager - DRU | | |
| descrizione obiettivo operativo | Migliorare l'inclusione delle persone con disabilità all'interno dell'Istituto, attraverso l'attuazione di percorsi formativi finalizzati all'inserimento mirato. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Numero di percorsi erogati sul numero di percorsi richiesti | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| percentuale di completamento | | 80% | 100% | | |
| descrizione indicatore 2 | Valutazione media della qualità percepita dai partecipanti al termine del corso | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| indice su scala 1-10 | | 7 | 7,5 | 7,5 | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|--------------------------------------|---|--------------------|------------------------------------|--------------------|--|
| | 5 | 3.2.5 | CUG | | |
| descrizione obiettivo operativo | Predisposizione e pubblicazione di FAQ CUG nel sito web del CUG su diritti, tutele e canali di supporto (inclusione, cura, indicazioni per segnalazioni). | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Redazione, impaginazione e pubblicazione sul sito CUG di un set strutturato di FAQ (con riferimenti normativi essenziali e contatti utili) entro il 31.12.2026. Valore pubblico: accesso facilitato alle informazioni | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| N. FAQ pubblicate sul sito web - CUG | | 10 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|--------------------|------------------------------------|--------------------|--|
| | 6 | 3.2.6 | DSI | | |
| descrizione obiettivo operativo | Costruzione e pubblicazione di dataset di dati in formato 'aperto', ovvero in formato immediatamente fruibile, basati su BI. | | | | |
| descrizione indicatore 3 | Pubblicazione di dataset di dati aperti basati su BI | | | | |
| indicatore n. 3 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| Numero di dataset pubblicati | | 5 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--|--------------------|------------------------------------|--------------------|--|
| | 7 | 3.2.7 | GE - DRU | | |
| descrizione obiettivo operativo | Garantire la pubblicazione e la gestione della procedura selettiva dedicata alle giovani studentesse finalizzata all'assegnazione di borse di studio "Più donne nella fisica" e all'assegnazione del Premio Nazionale "Milla Baldo Ceolin", intitolato "Women in Theoretical Physics". | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Predisporre gli opportuni atti amministrativi e dare supporto alla commissione per l'assegnazione delle borse di studio "Più donne nella fisica". | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| percentuale di completamento | | 100% | | | |
| descrizione indicatore 2 | Predisporre gli opportuni atti amministrativi e dare supporto alla commissione per l'assegnazione del Premio Nazionale "Milla Baldo Ceolin", intitolato "Women in Theoretical Physics. | | | | |
| indicatore n. 2 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| percentuale di completamento | | 100% | | | |

| Macro-area | 3 | | RISORSE UMANE |
|--|--------|--------|---|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 3 | 3.3 | PROMOZIONE DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE SULLE COMPETENZE DIGITALI AL FINE DI RISPONDERE EFFICACEMENTE ALLE ISTANZE DEL MONDO DELLA RICERCA. |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| Promozione della formazione permanente e diffusa del personale mediante la creazione di percorsi qualificanti differenziati, individuati dalla rilevazione e dall'analisi dei fabbisogni di competenze a livello organizzativo e per famiglie professionali, al fine di fornire strumenti di ampliamento delle capacità digitali e rispondere efficacemente alle istanze del mondo della ricerca, garantendo l'operatività dei servizi e migliorandone la qualità e l'efficienza, secondo quanto indicato dalla direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023. | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 3 | 3.3.1 | SAL | | |
| descrizione obiettivo operativo | | Sviluppo delle competenze specialistiche e trasversali del personale del Servizio Legale | | | |
| descrizione indicatore 1 | | Partecipazione a percorsi formativi sulle tematiche giuridiche di interesse per il Servizio e l'uso degli strumenti digitali e di gestione documentale | | | |
| indicatore n. 1 | | baseline | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| n. ore/dipendente SAL | | | 40 | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 3 | 3.3.2 | SSA | | |
| descrizione obiettivo operativo | | Formazione del personale mirata ad aumentare conoscenze e capacità in particolar modo finalizzate alla digitalizzazione. | | | |
| descrizione indicatore 1 | | Numero di ore frequentate. | | | |
| indicatore n. 1 | | baseline | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| n. ore/dipendente SSA | | | 40 | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 3 | 3.3.3 | SSG | | |
| descrizione obiettivo operativo | | Assicurare la formazione di tutto il personale del SSG sull'utilizzo di strumenti informatici, ed in particolar modo dell'AI, utili per la gestione e implementazione delle procedure. | | | |
| descrizione indicatore 1 | | Frequenza di almeno di corsi formativi per un totale di 8 ore, in aggiunta alle ore di formazione obbligatoria. | | | |
| indicatore n. 1 | | baseline | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| n. ore/dipendente SSG | | | (40 +) 8 | | |

| Macro-area | 3 | | RISORSE UMANE |
|--|--------|--------|---|
| Obiettivo specifico | numero | codice | titolo |
| | 3 | 3.4 | ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE. |
| <i>Descrizione obiettivo specifico</i> | | | |
| <p>(ex 3.3 PdP2021) Si evidenzia che da circa vent'anni l'Istituto ha istituito al suo interno una commissione formazione (CNF) che si occupa di attività di promozione e formazione del personale. Questa buona prassi ci permette di ottenere il risultato che il 43% del personale svolge almeno un'attività formativa nel corso dell'anno. La Commissione ha elaborato, a seguito di un lavoro di condivisione svolto in più anni, le Linee Guida della Formazione per il personale con una duplice valenza: da una parte si tratta di un documento di orientamento per coloro che quotidianamente intervengono nella costruzione del piano formativo annuale; dall'altra costituisce materiale di indirizzo più generale per tutti i destinatari finali interessati. Le Linee Guida si inseriscono in un processo più complesso che porta la CNF a definire annualmente le principali tematiche sulle quali verteranno le iniziative di formazione del personale recependo anche le proposte avanzate dalle singole strutture periferiche</p> | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 1 | 3.4.1 | DSR | | |
| descrizione obiettivo operativo | | Piano formazione sulla progettazione europea Progettazione ed acquisizione di un pacchetto organico di interventi formativi per il personale della DSR, delle strutture e i ricercatori sui principali programmi EU e in particolare HE, Partnership HE ed EIC e svolgimento degli interventi formativi. | | | |
| descrizione indicatore 1 | | Svolgimento interventi formativi | | | |
| indicatore n. 1 | | baseline | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| Percentuale di completamento | | | 80% | 100% | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 2 | 3.4.2 | CNF - DRU | | |
| descrizione obiettivo operativo | | Migliorare le competenze del personale INFN, sulla base dei ruoli ricoperti e tenuto conto delle esigenze dell'Istituto. | | | |
| descrizione indicatore 1 | | Numero medio di giornate di formazione usufruite dai dipendenti dell'INFN | | | |
| indicatore n. 1 | | baseline | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| numero medio di giornate | | | 5 | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------------|--------|--|------------------------------------|-------------|-------------|
| | 3 | 3.4.3 | CNF - DRU | | |
| descrizione obiettivo operativo | | Garantire l'attuazione della valutazione d'impatto per la formazione interna dell'INFN. | | | |
| descrizione indicatore 1 | | Numero di corsi locali sottoposti a valutazione d'impatto rispetto al totale dei corsi locali che hanno le caratteristiche per essere valutati con le stesse modalità. | | | |
| indicatore n. 1 | | baseline | target 2026 | target 2027 | target 2028 |
| n. corsi valutati/n. corsi valutabili | | | 40% | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|---------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 4 | 3.4.4 | SSA | | |
| descrizione obiettivo operativo | Predisporre programmi di formazione in materia di sicurezza sul lavoro proposti a livello nazionale in conformità al Nuovo Accordo Stato-Regioni. | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Numero di corsi organizzati in conformità al Nuovo Accordo Stato Regioni, in presenza o in videoconferenza sincrona. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| n. corsi effettuati | | 10 | | | |

| Obiettivo Operativo | numero | codice | promotore dell'obiettivo operativo | | |
|-------------------------------------|---|-------------|------------------------------------|-------------|--|
| | 5 | 3.4.5 | SAL | | |
| descrizione obiettivo operativo | Prevenzione del Contenzioso tramite percorsi formativi e informativi su filoni giurisprudenziali formatisi su tematiche di interesse per le attività gestionali-amministrative dell'Istituto | | | | |
| descrizione indicatore 1 | Ciclo di INFNJUS rivolti ai RUP e ai responsabili delle diverse articolazioni dell'INFN dove (1) viene esaminata in dettaglio la disciplina di un istituto giuridico, mediante lo studio delle norme; (2) viene quindi presentato e discusso un caso avente ad oggetto il medesimo argomento, sulla base di una sentenza. | | | | |
| indicatore n. 1 | <i>baseline</i> | target 2026 | target 2027 | target 2028 | |
| n. documenti (INFNJUS monotematici) | | 3 | | | |

2.5 La performance individuale (PI)

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del Decreto, 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 Decreto dal D.Lgs. 74/2017 il legislatore ha rafforzato il principio secondo il quale la performance individuale vada intesa come contributo del singolo alla performance complessiva dell'organizzazione.

Con le modifiche apportate al Decreto dal D.Lgs. 74/2017 il legislatore ha rafforzato il principio secondo il quale la performance individuale vada intesa come contributo del singolo alla performance complessiva dell'organizzazione.

Ulteriori aggiornamenti sono stati apportati attraverso la pubblicazione del "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni", adottato con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione il 28 giugno 2023 - che esplica un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche delle posizioni da ricoprire, per il quale, a seconda del ruolo e della posizione organizzativa ricoperti dall'individuo all'interno dell'amministrazione, tale contributo potrà essere misurato con pesi diversi in base a ruolo e responsabilità – e, più recentemente, con la Direttiva 16 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del Ministro della Pubblica amministrazione, con il quale si pone l'accento sulla formazione quale canale privilegiato utile a generare valore pubblico.

Nel SMVP dell'INFN viene definita la misurazione e la valutazione della performance delle figure di seguito individuate:

- i Direttori delle Strutture;
- il Direttore Generale;
- i Dirigenti di prima e seconda fascia;
- i Direttori dell'Amministrazione Centrale;
- i Responsabili delle diverse unità organizzative (Divisioni, Unità funzionali, Servizi, Reparti, Uffici) che percepiscono la relativa indennità di posizione o di responsabilità, sia in Amministrazione Centrale che presso le Strutture;
- tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Istituto (livelli professionali IV-VIII).

Per quanto riguarda la PI, l'SMVP prevede l'assegnazione di specifici obiettivi individuali a ciascuna delle suddette figure, condivisi con l'interessato, in base ad una precisa gerarchia stabilita nel documento.

Nella valutazione della PI del personale sono anche considerati i comportamenti organizzativi, poiché si ritiene che lo sviluppo delle competenze personali e delle risorse coordinate sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso. I comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente sono presi in considerazione anche ai fini di verifica dell'adempimento degli obblighi sussistenti in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal codice di comportamento.

Secondo quanto stabilito nel SMVP, l'intero Ciclo della Performance individuale, dall'assegnazione al monitoraggio e alla valutazione degli Obiettivi Individuali e dei Comportamenti Organizzativi, è svolto utilizzando la piattaforma applicativa dedicata.

In applicazione delle Linee Guida del DFP n. 5 del dicembre 2019, l'Istituto già dal 2021 ha introdotto la PI estesa a tutto il personale inquadrato nei livelli IV-VIII. Dal 2022, inizialmente con un progetto pilota, consolidato nelle successive revisioni del SMVP, è stata introdotta la valutazione dei Direttori delle Strutture, limitatamente alle attività di amministrazione e gestione delle Strutture stesse. Restano esclusi dalla valutazione della performance individuale le categorie dei ricercatori e dei tecnologi, relativamente alle attività di ricerca scientifica o tecnologica, che resta sottoposta in termini di valutazione unicamente alle modalità indicate dall'ANVUR.

La PI del Direttore Generale trova specifica definizione nei compiti e nelle attribuzioni fissate nell'art. 29 dello Statuto dell'INFN, e viene espletata con le modalità previste dal D.Lgs. 150/2009. Gli obiettivi del Direttore Generale vengono assegnati dalla Giunta Esecutiva e i risultati ad essi attinenti sono oggetto di disamina da parte dell'OIV, che è tenuto a presentare all'organo di indirizzo politico la proposta di valutazione dell'attività del Direttore Generale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai sensi e per gli effetti dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale sono attinenti alle tre macro-aree della PO ed in coerenza con gli obiettivi dell'Ente, prevedendo in particolare:

- la promozione ed indirizzo dello sviluppo organizzativo in applicazione dei principi di semplificazione e razionalizzazione dei processi;
- la gestione strategica del personale atta a garantire la crescita della qualità professionale, della motivazione e della partecipazione del personale;
- la progettazione di nuove modalità di esercizio delle attività amministrative tesa al miglioramento continuo del livello di qualità delle stesse.

La performance individuale dei dirigenti di seconda fascia in forza all' INFN viene determinata con la metodologia "a cascata" in applicazione del d.lgs. 286/1999, e in conformità a tale normativa gli obiettivi dei dirigenti di seconda fascia vengono concordati e assegnati con provvedimento del Direttore Generale, sentita la Giunta Esecutiva. I risultati ad essi attinenti sono oggetto di disamina da parte dell'OIV, in fase di valutazione della dirigenza.

Nell'ambito della PI, recependo la direttiva del 16 gennaio 2025 del Ministro della Pubblica amministrazione, l'Istituto ha ampliato l'impegno nel campo della formazione dedicata allo sviluppo delle competenze trasversali e mirata alla creazione del valore pubblico, ponendo, inoltre, particolare attenzione alla promozione della sensibilità alle tematiche di inclusione e di genere.

2.6 La prevenzione della corruzione e la trasparenza

2.6.1 Premessa

Nella presente sottosezione anticorruzione e trasparenza del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (in seguito PIAO) dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (in seguito Istituto o INFN) sono illustrate tutte le attività che l'Istituto, in una logica di programmazione e continuità con quanto progettato e realizzato negli anni passati, prevede di realizzare per lo sviluppo ed aggiornamento del sistema di prevenzione della corruzione con l'obiettivo di definire un modello organizzativo coordinato che garantisca un sistema efficace di controlli preventivi e successivi.

L'attività di prevenzione della corruzione va intesa, infatti, come un processo che si avvale della maturazione dell'esperienza e si consolida nel tempo; pertanto il sistema di gestione del rischio, strutturato secondo i più moderni modelli di Risk Management, rappresenta uno strumento dinamico i cui contenuti vengono affinati, integrati, modificati e aggiornati anche in relazione al feedback ottenuto dalla sua applicazione e alle eventuali mutazioni che intervengono negli assetti organizzativi dell'Istituto o in seguito a modifiche normative introdotte.

La strategia di prevenzione definita nella presente sottosezione del PIAO non si configura, quindi, come un'attività compiuta e completa destinata ad esaurirsi entro un termine definito ma come un insieme di strumenti e di misure finalizzati alla prevenzione che saranno continuamente calibrati in relazione all'esperienza acquisita negli anni.

Nella redazione della presente sottosezione si è, quindi, tenuto conto delle norme nazionali e internazionali attualmente vigenti nell'ambito delle strategie di prevenzione e repressione della corruzione e delle modifiche legislative intervenute nel corso degli ultimi anni, nonché delle indicazioni e dei suggerimenti contenuti nel Piano Nazionale Anticorruzione 2025 approvato dall'ANAC con delibera n. 19 del 28 gennaio 2026.

L'Istituto attraverso l'elaborazione della presente sottosezione del PIAO, da una parte intende collocarsi in una posizione di continuità per quanto riguarda le valutazioni, le strategie e gli altri aspetti già evidenziati nei Piani degli anni precedenti, dall'altra, in un'ottica di miglioramento continuo, intende aggiornare la sua strategia di prevenzione della corruzione implementando attività finalizzate all'integrazione e al miglioramento di un adeguato e organico sistema di prevenzione capace di salvaguardare al suo interno la cultura dell'etica, dell'integrità e della legalità, contribuendo in questo modo a creare le condizioni per aumentare la qualità dell'Istituto, presupposto necessario per la creazione del valore pubblico inteso, in questo contesto, come capacità di riduzione del rischio di una erosione delle risorse pubbliche a causa di fenomeni corruttivi.

Detta attività di aggiornamento annuale costituisce, quindi, l'occasione per procedere al riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema di prevenzione del rischio corruttivo con l'obiettivo di individuare eventuali nuovi rischi emergenti, di identificare processi organizzativi tralasciati nella fase di mappatura, di potenziare, se necessario, gli strumenti già in atto e, eventualmente, promuoverne di nuovi.

Tale attività di aggiornamento presuppone una valutazione circa l'evoluzione del contesto esterno, ancora influenzato da alcune dinamiche esogene che, in modo più o meno diretto, possono influire sulla

valutazione circa l'adeguatezza dei presidi posti in essere o sulla necessità di integrazione degli stessi. Il perdurare del conflitto bellico in Ucraina, l'esigenza di gestire tempestivamente e correttamente i fondi strutturali e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e i conseguenti provvedimenti adottati dal legislatore nazionale per ovviare alle ricadute sul tessuto socio-economico e consentire una graduale ripresa delle attività economiche anche attraverso l'introduzione di una disciplina derogatoria finalizzata allo snellimento e alla semplificazione delle procedure a cui si è già fatto ricorso per far fronte all'emergenza pandemica e l'urgenza di realizzare interventi di grande interesse per il Paese, possono ancora rappresentare ulteriori elementi da prendere in considerazione per una completa analisi e valutazione della potenziale esposizione dell'Istituto ai rischi corruttivi.

Le stesse valutazioni saranno necessarie per analizzare l'eventuale evoluzione del contesto interno, in quanto anche le caratteristiche di quest'ultimo possono aver subito delle significative evoluzioni in considerazione di vari fattori, quali ad esempio la relativa insufficienza delle risorse umane rispetto ai volumi di attività che, oltre ad incidere sulla qualità e sui tempi dell'azione amministrativa, può influenzare indirettamente anche le valutazioni sull'opportunità di adottare alcune misure a presidio del rischio corruttivo.

Le informazioni scaturite da tali analisi, unitamente a quelle raccolte all'esito dei monitoraggi sull'attuazione delle misure, costituiscono il riesame periodico del sistema di prevenzione della corruzione oggetto di valutazione da parte del RPCT, congiuntamente agli Organi di indirizzo e al management amministrativo dell'Istituto al fine di una eventuale ridefinizione degli interventi di prevenzione considerando prioritariamente le aree e i processi che presentino una esposizione maggiore al rischio rispetto alle precedenti analisi.

Collegamenti e interconnessioni tra la programmazione delle misure di anticorruzione e gli altri strumenti interni esistenti.

Nella stesura della presente sottosezione si è tenuto conto della stretta interconnessione esistente tra le misure da adottare per la prevenzione della corruzione e gli altri principali strumenti organizzativi previsti per le pubbliche amministrazioni volti al perseguimento dell'efficacia, efficienza e trasparenza dell'attività amministrativa; in particolare, il Piano della Performance, il Piano della Formazione dell'INFN e le norme contenute nel Codice di comportamento e nel Codice Etico del personale dell'Istituto.

L'efficacia della strategia di prevenzione della corruzione, infatti, dipende dalla collaborazione di tutti i componenti dell'organizzazione e pertanto risulta fondamentale che i predetti documenti siano costruiti secondo una logica d'interazione e integrazione che consenta di dare piena attuazione, oltre alle proprie specifiche finalità istituzionali, anche ai principi applicabili a tutte le Amministrazioni Pubbliche.

Soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno dell'Istituto:

Nonostante la normativa concentri in capo al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza una molteplicità di compiti e responsabilità, al fine di adempiere pienamente al proprio mandato e rappresentare un valido ed efficace presidio per la prevenzione della corruzione, l'attività del RPCT deve essere strettamente collegata e coordinata con quella di altri soggetti presenti nell'organizzazione.

I principali soggetti e i ruoli in cui si articola la strategia di prevenzione dell'Istituto sono i seguenti:

- **Organo di indirizzo politico:** è proprio l'Organo di indirizzo politico che, ai sensi del comma 7 dell'art.1 della legge 190/2012, **designa il RPCT** e, ai sensi del comma 8 dello stesso art.1, **adotta il PTPCT** – ora sottosezione anticorruzione e trasparenza del PIAO - i suoi aggiornamenti e tutti gli atti di indirizzo che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione, fissando altresì gli obiettivi strategici ai quali devono ispirarsi tutti i soggetti che, a vario titolo, intervengono nella materia;
- **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza:** il RPCT si occupa di tutta una serie di attività di impulso e coordinamento in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, quali definiti dalla L. 190/2012, dalle successive indicazioni e dagli orientamenti forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANAC; elabora la **relazione annuale** sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione; redige, inoltre, la sottosezione anticorruzione e trasparenza inserita nella proposta di PIAO da sottoporre all'approvazione dell'Organo di indirizzo politico, con la partecipazione, per quanto riguarda la fase di individuazione e attuazione delle misure specifiche di prevenzione, del personale dirigenziale, dei funzionari e del personale coinvolto nelle attività relative alle misure.

L'Istituto ha nominato, con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 17136 del 26/07/2024, il Dott. Vito Padroni quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il RPCT si avvale dell'ausilio di un esiguo staff di collaboratori composto da n.2 unità di personale, oltre ad un soggetto cui è stato conferito un contratto di associazione gratuita che collabora saltuariamente nei periodi di maggior carico di lavoro agli adempimenti di competenza del RPCT.

- **Referenti locali per la prevenzione della corruzione:** tenuto conto della complessità organizzativa dell'Istituto e delle articolazioni per centri di responsabilità, con delibera del Consiglio Direttivo n.13739 del 26 giugno 2015 sono stati designati come Referenti locali per la prevenzione della corruzione i Direttori pro-tempore delle Strutture decentrate e il Direttore Generale pro tempore per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale.

I Referenti, per gli ambiti di propria competenza, svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, possono suggerire proposte ai fini della individuazione di eventuali ulteriori aree potenzialmente esposte a rischio di corruzione e delle connesse misure di prevenzione del rischio medesimo; forniscono al RPCT ogni supporto richiesto ai fini dell'attuazione delle misure individuate nella sottosezione anticorruzione e trasparenza del PIAO; provvedono sia al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il potenziale rischio di corruzione sia al controllo del rispetto delle disposizioni previste dal Piano da parte dei dipendenti della struttura cui sono preposti; assicurano l'osservanza del Codice di Comportamento e del Codice etico;

- **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV):** svolge i compiti a lui demandati dalla normativa di settore, verifica che il PIAO sia coerente in materia di prevenzione della corruzione con gli obiettivi strategici stabiliti dall'Istituto e che nella misurazione e valutazione della performance si tenga

conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza; valida la relazione sulla performance; attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza; esprime parere obbligatorio ma non vincolante sul Codice di Comportamento;

- **Responsabile dell'Anagrafe della Stazione Appaltante (RASA):** è il soggetto incaricato della verifica e/o della compilazione e del successivo aggiornamento, almeno annuale, delle informazioni e dei dati identificativi della Stazione Appaltante all'interno dell'Anagrafe delle stazioni appaltanti; l'Istituto, con Disposizione Presidenziale n. 27388 del 6 Dicembre 2024, ha provveduto a nominare il nuovo "Responsabile dell'Anagrafe della Stazione Appaltante" nella persona della Dott.ssa Antonella D'Isidoro.

Inoltre, anche tutti i dipendenti e i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Istituto partecipano al processo di gestione del rischio; come sopra evidenziato per quanto riguarda in particolare il personale dipendente.

Politica di risk management (obiettivi strategici)

L'Istituto si impegna a sostenere la politica interna di risk management attraverso il più ampio coinvolgimento possibile dei soggetti interessati, l'adozione di un Piano anticorruzione (ora sottosezione del PIAO), la sua divulgazione e il suo aggiornamento.

L'Istituto si impegna inoltre a diffondere ed accrescere la cultura dell'etica e della legalità attraverso strumenti di prevenzione quali il Codice di comportamento, il Codice etico e la formazione in tema di anticorruzione.

L'organizzazione di gestione del rischio di corruzione dell'Istituto è coerente con le indicazioni contenute nel PNA del 2013 e nei successivi aggiornamenti.

Essa si articola su tre livelli:

1. attuazione delle misure generali di prevenzione previste dalla normativa vigente e dai PNA;
2. implementazione di un sistema di gestione del rischio di corruzione in coerenza con i principi dello standard ISO 31000:2009, strumento utile a identificare ulteriori aree di rischio specifiche dell'Istituto e ad attuare misure specifiche di prevenzione;
3. attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (*ora parte della sottosezione anticorruzione e trasparenza del PIAO*) attraverso l'aggiornamento dei dati e delle informazioni pubblicate nelle diverse sottosezioni della pagina web *Amministrazione trasparente*.

Gli obiettivi strategici generali dell'Istituto in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza si identificano con quelli definiti nel PNA 2013 e al perseguimento dei quali è finalizzata la strategia nazionale anticorruzione:

- *ridurre, attraverso l'introduzione di efficaci strumenti di prevenzione della corruzione, le opportunità che nell'ambito delle attività complessivamente svolte dall'Istituto si manifestino fenomeni di corruzione;*
- *aumentare le capacità di far emergere eventuali casi di corruzione o fenomeni corruttivi favorendo la*

più ampia visibilità dell'azione amministrativa attraverso misure di trasparenza e pubblicità;

- *creare un contesto sfavorevole alla corruzione promuovendo il più ampio coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni;*

ai quali aggiungere, a compendio degli stessi, quello della promozione della legalità e dell'etica pubblica, obiettivo questo da perseguire mediante l'implementazione di opportune misure di formazione di carattere generale e di sensibilizzazione rivolte alla platea più ampia possibile di destinatari individuabili in tutto il personale che opera nell'Istituto, come definito nell'art. 3 del suo Statuto.

Pertanto, tutte le azioni, con particolare riguardo a quelle del trattamento del rischio, contenute nella presente sottosezione del PIAO, come pure quelle dei precedenti Piani dell'Istituto in materia di prevenzione della corruzione, sono complessivamente preordinate, anche se riferibili ad un periodo di breve durata, al perseguimento e, auspicabilmente, al progressivo raggiungimento dei predetti obiettivi strategici.

La presente sottosezione del Piano - in linea, per quanto riguarda la sua struttura e i relativi contenuti, con le indicazioni del PNA 2022 e del Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione n. 132 del 30 giugno 2022 - è articolata come segue:

- 1) valutazione di impatto del contesto esterno;
- 2) valutazione di impatto del contesto interno;
- 3) mappatura dei processi;
- 4) identificazione e valutazione dei rischi corruttivi;
- 5) progettazione di misure per il trattamento del rischio;
- 6) misure, generali e specifiche, finalizzate alla prevenzione della corruzione attuate nel 2025 e programmazione per il triennio 2026-2028;
- 7) monitoraggio sull'attuazione delle misure e sulla loro idoneità;
- 8) attuazione della trasparenza e relativa programmazione.

La sottosezione consta inoltre di n. 2 allegati concernenti:

- contesto esterno - metodologia e aggiornamento analisi PESTEL;
- registro dei rischi di corruzione dell'INFN;

2.6.2 Valutazione di impatto del contesto esterno

Premessa metodologica

Per effettuare l'analisi del contesto esterno si è adottata una metodologia che prende in considerazione alcune variabili macro-ambientali del contesto in cui opera l'Istituto.

Si tratta della cosiddetta analisi PESTEL, intesa quale supporto decisionale alla strategia di prevenzione, finalizzata a stabilire se e quanto le situazioni, le condizioni, le dinamiche o le pressioni del contesto esterno debbano essere prese in considerazione nella fase di implementazione della struttura di

riferimento per la gestione del rischio. È da precisare, tuttavia, che tali fattori e dinamiche saranno da riconsiderare necessariamente più nel dettaglio nella fase di attuazione del Processo di gestione del rischio secondo lo standard ISO 31000:2009, valutandone l'impatto sulle diverse tipologie di rischio.

Tale metodologia si basa sui seguenti fattori: politico, economico, sociale, tecnologico, ambientale, legale. A tal proposito, occorre precisare che, nel corso dell'analisi è stato escluso il fattore ambientale (caratteristiche naturali, morfologiche e climatiche del territorio nazionale ad es. il rischio idrogeologico, sismico, la qualità dell'aria e dell'acqua, il livello di inquinamento, ecc.) in quanto non è stato valutato significativo per la gestione del rischio di corruzione dell'Istituto, prendendo invece in considerazione il fattore etico (percezione della corruzione, livello di diffusione della cultura dell'etica e della legalità nel territorio nazionale, ecc.) in quanto ritenuto un elemento importante nella prevenzione della corruzione.

I fattori presi in considerazione possono essere di seguito così brevemente descritti:

Fattore politico. Le variabili da considerare sono principalmente legate ai provvedimenti legislativi adottati dal governo e agli effetti economici della sua politica (ad es.: stabilità dell'organo esecutivo; politiche in tema di privatizzazione e nazionalizzazione; frequenza con cui si introducono o modificano provvedimenti legislativi, ecc.).

Fattore economico. Le variabili tipiche sono il reddito disponibile che determina il potere di spesa esistente in una certa area geografica; il tasso di disoccupazione, ecc.

Fattore sociale. Le variabili di tipo sociale definiscono le tendenze sociali e culturali (ad es. la mobilità sociale), gli aspetti demografici, le percezioni dei cittadini rispetto a certi temi (ad es. le pari opportunità).

Fattore tecnologico. In questa prospettiva si analizzano le dinamiche tecnologiche che possono modificare l'ambiente in cui opera l'Istituto.

Fattore etico. Con tale fattore si intende identificare il livello di diffusione della cultura etica e della legalità nel territorio di riferimento o i comportamenti di rispetto delle regole e di etica condivisa.

Fattore legale. Si riferisce ai cambiamenti nella normativa e nella giurisprudenza che hanno un impatto rilevante sul contesto in cui opera l'Istituto.

Considerando che l'analisi PESTEL è uno strumento dinamico in quanto le situazioni individuate per ciascuna variabile possono cambiare nel tempo, al fine di mantenere la sua efficacia, attendibilità e comparabilità è necessario selezionare fonti di informazione e banche dati ufficialmente riconosciute e più attendibili possibile, anche al fine di poter procedere periodicamente alla rielaborazione dell'analisi con l'utilizzo, relativamente alle variabili individuate, di valori aggiornati nel corso degli anni.

Per poter, quindi, effettuare l'analisi PESTEL nell'ottica dinamica sopra accennata si è provveduto, già dagli scorsi anni, alla costruzione di un database che consenta una adeguata gestione ed elaborazioni delle informazioni e dei dati raccolti. I dettagli della metodologia e la sua applicazione sono descritti nell'Allegato *Contesto esterno-metodologia e aggiornamento analisi PESTEL*.

Analisi

È necessario, dunque, che, sulla base dei risultati quantitativi ottenuti (vedi allegato. *Contesto esterno-metodologia e aggiornamento analisi PESTEL*), si passi all'analisi particolare e complessiva dei fattori

specifici presi in considerazione e alle loro interconnessioni, analisi che costituisce un supporto per una corretta strategia decisionale di prevenzione.

Considerato che la valutazione complessiva dei fattori specifici presi in considerazione ci restituisce come risultato il punteggio di 3,46 punti, leggermente inferiore al dato dello scorso anno, si individuano e si descrivono di seguito alcune dinamiche strutturali.

Un fattore di importanza rilevante è sicuramente **l'impatto della crisi economica sulle imprese**, che ha tra i suoi effetti l'aumento del numero di *default* e le conseguenti chiusure di aziende o in molti casi il peggioramento della performance sui prodotti e le prestazioni finali, dinamiche che possono avere quale risultante la distorsione della concorrenza sul mercato e la comparsa di posizioni dominanti.

Tali condizioni sono da considerarsi quali potenziali fattori abilitanti all'attivazione di opportunità di corruzione e di *maladministration*, o alla legittimazione di motivazioni a compiere comportamenti non integri o illeciti, con particolare riferimento all'area di rischio *Affidamento dei lavori, servizi e forniture*.

Per quanto riguarda l'esame delle variabili chiave relative al fattore specifico *crisi economica (impatto sulle imprese)*, in particolare gli indicatori e gli indici economici riferiti alla variazione del PIL sull'anno precedente, allo stato delle PMI o alla variazione annuale del fatturato delle imprese, si evidenzia una bassa crescita del PIL collegata al permanere di un alto rapporto debito/PIL, una variazione minima del fatturato delle imprese e un notevole rialzo dei fallimenti delle PMI, fattori che, a fronte del perdurare di una situazione di incertezza nello scenario politico internazionale, confermano con maggiore rilevanza, la necessità che l'attuazione delle riforme del PNRR producano i risultati sperati in ambito economico.

Una considerazione a parte occorre farla nei riguardi del tema della spending review; infatti, l'esigenza della prosecuzione e del rafforzamento del processo di spending review è riemersa con l'approvazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il quale prevede, nell'ambito della Missione 1, la Riforma del quadro di revisione della spesa pubblica ("spending review"). Tale Riforma prevede, in particolare, il rafforzamento del processo di revisione e valutazione della spesa all'interno della programmazione economico-finanziaria e del bilancio annuale e pluriennale. In questo ambito, si prevede un rafforzamento delle strutture esistenti e l'istituzione di nuove strutture appositamente dedicate all'interno del Ministero dell'economia e delle finanze. La Riforma contempla una serie di traguardi fino al 2026. Alla fine del 2021, in attuazione del primo traguardo, è stato istituito il Comitato scientifico per le attività inerenti alla revisione della spesa. L'obiettivo di risparmio della spesa pubblica delle Amministrazioni centrali dello Stato previsto per l'anno 2026 ammonta allo 0,10% del PIL_t, ma con l'impegno, assunto dal Governo con il *Documento di bilancio programmatico 2026*, di proseguire negli anni successivi con la riduzione di ammontare crescente della spesa pubblica.

Resta comunque da sottolineare il fatto che, nell'ambito della pubblica amministrazione e in un'ottica di razionalizzazione e riduzione della spesa, l'introduzione e la successiva implementazione negli anni di strumenti telematici di acquisto centralizzato (CONSIP, MEPA) e il ruolo di controllo dell'ANAC, hanno contribuito negli anni passati e continueranno a prevenire i potenziali rischi di corruzione nell'area *Affidamento dei lavori, servizi e forniture*, riducendone la parte residuale.

I tassi di disoccupazione generale e giovanile, anche per l'anno 2025, restano ancora molto alti rispetto alla media europea. La crisi occupazionale può costituire un fattore sociale che induce a legittimare comportamenti non integri nell'ambito dell'area di rischio *Acquisizione e progressione del personale*.

È da rilevare, infatti, che l'anomalia della precarietà lavorativa protratta nel tempo può costituire, in determinate circostanze, un terreno favorevole al compimento di comportamenti non integri o illeciti.

Il fattore etico ha evidenziato un valore pressochè stabile rispetto all'anno precedente, negli indici della corruzione percepita, con l'eccezione del valore della stima del coinvolgimento delle famiglie italiane in eventi corruttivi che nel 2023 è migliorato di più di 2 punti percentuali rispetto al precedente dato del 2017, restando comunque in una posizione media nella scala oltre che nel valore riferito alla valutazione del livello di prevenzione della corruzione in Italia. Ciò manifesta un dato per molti aspetti costante nei confronti della sensibilità ai temi dell'etica e della legalità da parte della cittadinanza, successivo all'aumento degli anni precedenti, dovuto soprattutto, ma non solo, all'introduzione in Italia della normativa sull'anticorruzione. Persiste, tuttavia, in Italia un fattore ambientale e culturale che incide negativamente sulle motivazioni soggettive che inducono al comportamento corruttivo.

Sul piano politico, c'è da registrare l'incremento di € 4.538.080,00 del Fondo Ordinario assegnato all'Istituto (FOE) per il 2025 rispetto all'anno precedente. Pur in presenza di un dato positivo, va tuttavia rilevato che l'entità dell'incremento di risorse finanziarie è tale da non incidere in maniera rilevante quale fattore determinante un potenziale rischio di corruzione, stante il fatto che grandi risorse finanziarie aumentano il rischio di corruzione poiché offrono maggiori opportunità di guadagno illecito.

Una ulteriore considerazione occorre farla con riferimento ai **fattori tecnologico e legale**.

Per quanto concerne l'introduzione di **tecnologie informatiche** con particolare riguardo alla digitalizzazione della PA e alla dematerializzazione della documentazione amministrativa, si può evidenziare come l'implementazione di queste tecnologie consenta una più efficace gestione di tutte le tipologie di controlli oltre che un miglioramento organizzativo generale. Il dato emerso nell'analisi evidenzia che l'Italia ha compiuto notevoli progressi nel potenziamento delle infrastrutture e dei servizi pubblici digitali, mostrando un notevole livello di ambizione nel raggiungimento degli obiettivi nazionali, molti dei quali allineati agli obiettivi UR2030, come riportato nel *Rapporto DESI 2025* della Comunità Europea.

Il fattore legale, considerato nello specifico in relazione alla complessità delle norme di riferimento e alla loro interpretazione in sede applicativa, incide quale fattore abilitante in quanto consente il costituirsi di "zone grigie" dove può annidarsi l'opportunità di comportamenti corruttivi. In particolare, come sottolineato nella descrizione dei criteri per l'assegnazione del punteggio alla variabile "Livello stimato di efficacia delle direttive EU nella semplificazione delle procedure sugli appalti pubblici" (vedi all. *Contesto esterno-metodologia e aggiornamento analisi PESTEL*), andrà verificata la reale semplificazione ed efficienza delle procedure nell'applicazione della normativa nazionale sugli appalti (il c.d. nuovo Codice degli appalti D.lgs. 36/2023), riguardante l'area dell'affidamento dei lavori, servizi e forniture, considerata ad alto potenziale di rischio. Tuttavia, una prima stima del livello di efficacia delle direttive EU, ci viene offerto dal documento prodotto dall'Osservatorio sugli appalti pubblici nel corso del 2025, che riporta il dato emerso dalla consultazione pubblica promossa dalla UE, per cui il 43% degli interpellati (professionisti del settore degli appalti pubblici e stazioni appaltanti) ritengono che la nuova normativa basata sulle richiamate direttive abbia reso più semplici le regole degli appalti pubblici.

Per quanto riguarda il dato riferito ai casi giudiziari di corruzione in Italia nel triennio 2016-2019, si conferma empiricamente e statisticamente, come evidenziato nella parte relativa alla descrizione della variabile (vedi all. *Contesto esterno-metodologia e aggiornamento analisi PESTEL*), che le aree che maggiormente presentano casi di corruzione sono quelle dei contratti e dei concorsi per l'acquisizione

del personale. Significativo è anche il dato che riguarda la bassa percentuale di casi di corruzione nelle Università, in quanto enti che possono avvicinarsi per tipologia all'INFN.

Considerazioni conclusive

La valutazione complessiva dei fattori specifici presi in considerazione ci restituisce un punteggio complessivo (3,46) leggermente inferiore rispetto al risultato ottenuto con l'analisi effettuata nel PIAO dello scorso anno (3,75).

L'aggiornamento dei dati ha prodotto degli scostamenti nelle variabili dei fattori Politico ed Economico: il FOE ha avuto un incremento del 1,30% rispetto al 2024; il PIL è stimato in crescita dello 0,5% nel 2025; tuttavia, la percentuale di fallimenti delle PMI nel corso del 2024 è stata notevolmente superiore rispetto al 2023.

Questo dato può spiegarsi come una delle conseguenze delle aspettative di rilancio del Paese attraverso la programmazione di cambiamenti strutturali in ambito economico-sociale, ambientale e tecnologico-informatico, la cui realizzazione dovrà essere completata mediante la progressiva attuazione del PNRR.

Più in generale, si confermano le considerazioni già fatte nei Piani degli scorsi anni in cui si riscontrano alcune dinamiche generali, quali: l'impatto della crisi economica sulle imprese, il tasso di disoccupazione e la percezione della corruzione in Italia unita all'attuale livello di sensibilità ai temi dell'etica e della legalità.

Altri fattori interessano invece più specificamente l'Istituto, e sono: la legislazione che riguarda gli Enti pubblici di ricerca, l'impatto organizzativo dovuto all'introduzione di tecnologie informatiche, l'interpretazione e l'applicazione della nuova legislazione sugli appalti.

Considerando che le dinamiche generali possono impattare sulle aree a rischio *Acquisizione e gestione del personale* e *Contratti pubblici* e sul livello di cultura etica condivisa, mentre i fattori più specifici all'Istituto possono riguardare trasversalmente più aree a rischio, tali fattori e dinamiche sono da ritenere elementi di supporto decisionale alla strategia di prevenzione.

Individuazione degli *stakeholder* esterni

Per completare l'analisi del contesto esterno si è ritenuto necessario individuare gli *stakeholder* esterni all'Istituto. A tal proposito si fa riferimento a quanto descritto nel paragrafo introduttivo alla performance.

2.6.3 Valutazione di impatto del contesto esterno

L'illustrazione e l'analisi dell'organizzazione interna consente di collocare nel proprio contesto ambientale il rischio di esposizione al fenomeno corruttivo e permette di individuarlo e definirlo con più precisione al fine di identificare e attivare azioni ponderate e coerenti tra loro con lo scopo di ridurre la possibilità di comportamenti corrotti. Per quanto riguarda la descrizione dell'organigramma e l'organizzazione si fa riferimento al paragrafo sulla struttura organizzativa del capitolo 3 Organizzazione e capitale umano.

Rapporti con gli *stakeholder* interni

Gli *stakeholder* interni sono tutti i soggetti interni all'organizzazione dell'Istituto a prescindere dal rapporto di lavoro o giuridico che li lega alla stessa. Per la loro identificazione e descrizione si veda il paragrafo introduttivo alla performance.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* interni avviene a diversi livelli: il primo livello è quello che riguarda tutto il personale e si realizza attraverso la divulgazione del PTPC (ora sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO), supportato da un livello generale di formazione sui temi dell'anticorruzione, dell'etica e della legalità; il secondo livello è quello del personale che appartiene alle aree a maggiore rischio di corruzione, il quale può essere interpellato nella fase di identificazione, analisi e valutazione del rischio; il terzo livello è costituito dai *risk owners*, i quali sono responsabili dell'attuazione delle misure di prevenzione e che contribuiscono, inoltre, alla loro progettazione; infine il quarto livello è costituito dai referenti dell'anticorruzione, individuati nelle figure dei direttori delle Strutture decentrate dell'Istituto, che collaborano strettamente con il RPCT.

Analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento utile di supporto all'analisi del contesto esterno ed interno che consente di ottenere una visione integrata dei risultati dell'analisi complessiva di contesto.

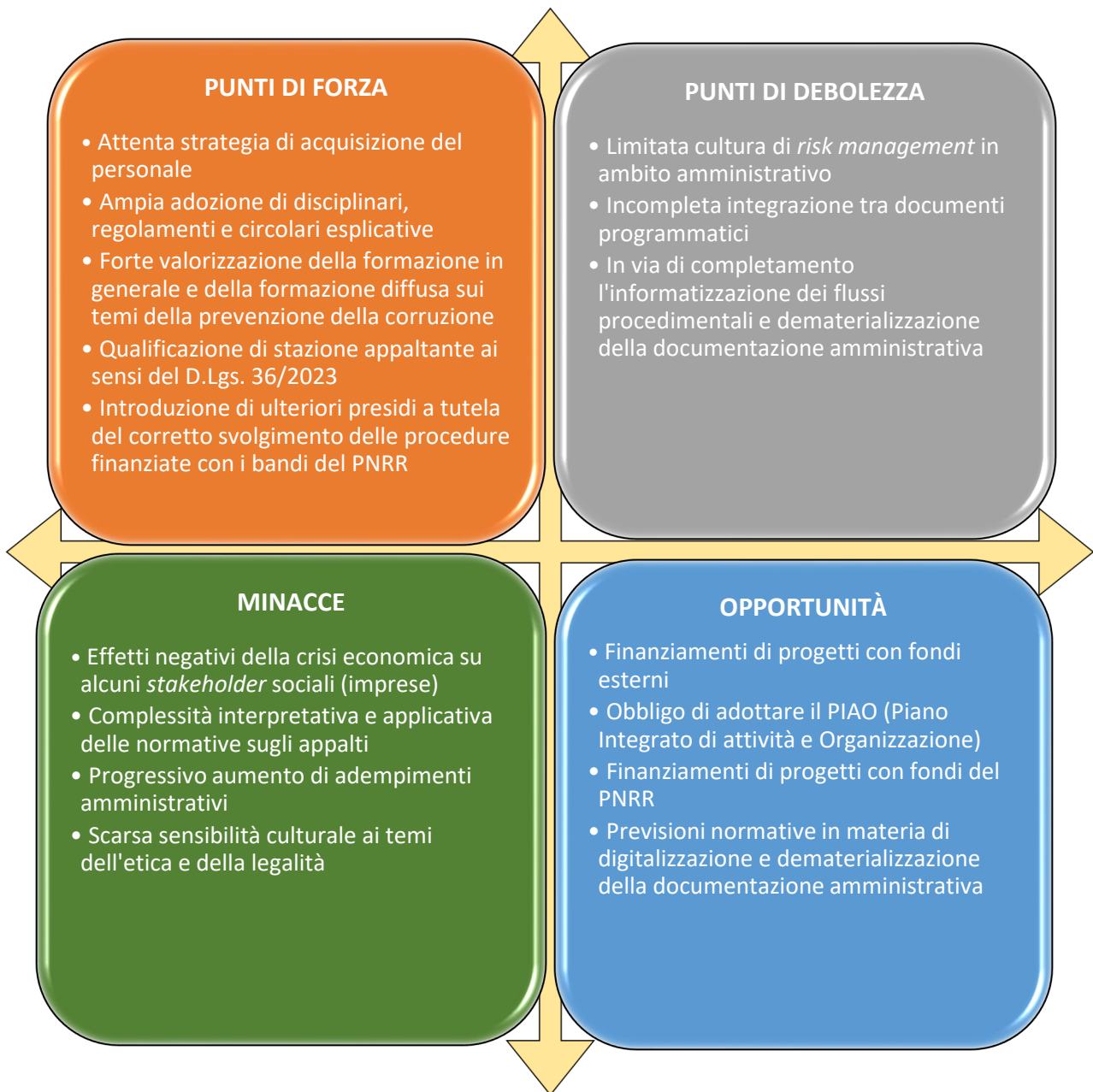
Essa tiene conto dei fattori esogeni ed endogeni in grado di attivare comportamenti corruttivi, mettendo in evidenza le minacce provenienti dall'esterno che l'Istituto è chiamato a fronteggiare e gli elementi che potrebbe cogliere in termini di opportunità. Inoltre, tale metodologia consente di individuare i fattori e i processi interni nei quali si eccelle e gli elementi interni suscettibili di miglioramento.

La SWOT *analysis* si costruisce tramite una matrice di quattro campi, nei quali si hanno:

- i punti di forza (Strengths);
- i punti di debolezza (Weakness);
- le opportunità (Opportunities);
- le minacce (Threats).

L'utilità di questo strumento sta nell'individuare le interrelazioni e gli effetti combinati delle variabili interne ed esterne ritenute più significative.

L'analisi SWOT applicata all'Istituto ha individuato i seguenti fattori:



Dall'analisi dei fattori individuati si desume che l'Istituto ha dimostrato una buona capacità di reperire risorse finanziarie da fonti esterne. Inoltre, ha saputo fronteggiare la carenza di risorse umane mettendo in atto una attenta strategia di programmazione nell'ambito dell'acquisizione del personale, dimostrando una discreta capacità di resilienza anche nei momenti di maggiore crisi.

La complessità interpretativa e applicativa della normativa sugli appalti e in generale il progressivo aumento degli adempimenti amministrativi hanno indotto le unità organizzative interessate, nel corso degli anni, ad emanare circolari esplicative specialmente per i casi di maggiore difficoltà interpretativa (ad es. adempimenti riguardanti il Codice degli appalti o il reclutamento e la gestione del personale) o ad adottare in maniera diffusa e laddove ritenuto necessario al miglioramento dell'attività amministrativa, disciplinari e regolamenti che costituiscono un valore aggiunto al corretto espletamento degli adempimenti di legge.

Tra i punti di forza dell'Istituto in materia di normativa sugli appalti, va evidenziata l'acquisizione della qualificazione di stazione appaltante ai sensi del D.Lgs. 36/2023. L'iscrizione nell'elenco delle stazioni appaltanti dell'ANAC consente di gestire in completa autonomia, e per conto di altri Enti, le attività che

caratterizzano il processo di acquisizione di un bene, servizio o lavoro nelle fasi di progettazione, affidamento ed esecuzione contrattuale. Inoltre, richiede il possesso da parte dell'Amministrazione richiedente di requisiti particolarmente stringenti, tra i quali l'avere in organigramma una struttura stabile dedicata alla gestione delle gare, disporre di una piattaforma di approvvigionamento digitale e fornire una formazione qualificata al personale dedicato, requisiti che sono rilevanti anche in ottica di prevenzione della corruzione.

A questa funzione esplicativa e di regolamentazione va affiancata la propensione dell'Istituto a valorizzare la formazione in tutti i suoi settori di attività e, negli ultimi anni, con l'introduzione della normativa specifica, anche nell'ambito della prevenzione della corruzione, dell'etica pubblica e della legalità.

Uno dei principali obiettivi strategici perseguiti dall'Istituto è il potenziamento dei servizi applicativi, la gestione efficiente delle strutture informatiche e l'avanzamento della digitalizzazione, come previsto dagli ultimi Piani della Performance. Il raggiungimento di tali obiettivi rappresenta un ulteriore passo nel processo di digitalizzazione dei flussi procedurali, avviato negli anni precedenti e proseguito grazie al lavoro della Direzione Sistemi informativi dell'Amministrazione Centrale, con particolare riferimento all'Ufficio per la Transizione Digitale e Protocollo.

Nel corso del 2025 sono proseguite le iniziative finalizzate alla diffusione della cultura digitale attraverso attività formative sui pacchetti applicativi e sulle procedure amministrative informatizzate.

In ottemperanza agli obblighi normativi, nel 2025, sono state conferite in conservazione le fatture dell'anno 2023, i documenti protocollati e il registro di protocollo. Parallelamente, è proseguita la formazione specifica rivolta al personale amministrativo delle diverse strutture con l'obiettivo di consolidare una solida "cultura digitale" all'interno dell'Istituto. Ciò ha consentito al personale di acquisire maggiore consapevolezza e competenza nell'utilizzo degli strumenti digitali messi a disposizione dall'INFN per la gestione dei processi amministrativi.

Sempre nel 2025 sono state avviate le attività di dematerializzazione della documentazione cartacea presente presso le strutture di Bari e Torino, con un valore propedeutico rispetto all'estensione delle stesse attività nelle restanti strutture dell'Ente.

Per gli anni avvenire è previsto il perseguimento delle attività di analisi e reingegnerizzazione dei processi amministrativi con l'obiettivo di garantire una gestione pienamente digitale e conforme alla normativa vigente, dalla creazione del documento fino alla sua conservazione.

Da quanto esposto, si evidenzia come l'Istituto, sfruttando le opportunità offerte dal contesto esterno e i punti di forza provenienti dal suo interno, sta dando buona prova di impermeabilità alle pressioni e minacce provenienti dall'esterno, prodigandosi per ridurre o eliminare i fattori di debolezza organizzativa, attraverso la programmazione e realizzazione di precisi obiettivi strategici e operativi.

In conclusione, dai risultati dell'analisi non emergono aree specifiche potenzialmente esposte a rischi corruttivi oltre quelle generali già individuate.

2.6.4 Mappatura dei processi

Processi organizzativi e loro mappatura

I processi organizzativi riguardano l'intera attività svolta dall'amministrazione, tale da caratterizzarne la

struttura organizzativa e il suo livello di complessità.

Come già indicato dai precedenti Piani nazionali anticorruzione e ribadito nel *PNA 2019*, un processo, nella sua accezione più generale, può essere definito come *“una sequenza di attività interrelate ed interagenti che trasformano delle risorse in un output destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente)”*.

Nell'ambito dell'analisi del contesto interno, l'articolazione e la gestione dei processi, così come si configurano all'interno della struttura organizzativa dell'amministrazione, consentono di contestualizzare il sistema di prevenzione della corruzione incidendo sul suo livello di attuazione e di adeguatezza.

Assume rilevanza centrale, pertanto, l'individuazione e l'analisi di tali processi organizzativi, la cosiddetta *mappatura dei processi*, avente l'obiettivo di esaminare gradualmente l'intera attività svolta dall'amministrazione al fine di identificare quelle aree che risultano potenzialmente esposte al rischio di corruzione, assumendo carattere strumentale ai fini dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi. Un'adeguata mappatura dei processi, inoltre, consente all'amministrazione di evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze in modo da poter eventualmente generare sinergie di tipo organizzativo e gestionale.

Per quanto riguarda la metodologia adottata, le modalità di realizzazione e la programmazione della mappatura dei processi, si rimanda a quanto descritto nel paragrafo 2.6.4 del precedente PIAO.

Nel corso del 2025 si è integrata la mappatura con un ulteriore processo di cui si riporta, di seguito, la tabella con la sua rappresentazione:

| AREA ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE PROCESSO | ATTIVITÀ | RESPONSABILITÀ (unità organizzative che svolgono le attività del processo) |
|---|---|---|
| <p>Gestione della Performance Il processo è costituito dalle attività necessarie alla gestione del ciclo della performance organizzativa ed individuale</p> <p>Elementi del processo:</p> <p>INPUT Definizione ed assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale</p> <p>OUTPUT Approvazione della relazione sulla performance, sua validazione da parte dell'OIV ed erogazione degli eventuali compensi premiali</p> | <p>Definizione, condivisione e assegnazione degli obiettivi di performance organizzativi e individuali da conseguire</p> <p>Monitoraggio intermedio finalizzato alla verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati</p> <p>Misurazione dei risultati raggiunti</p> | <p>Giunta esecutiva Presidente INFN Direttore generale Direttori Direzioni e Servizi AC Responsabili Divisioni, Servizi e Uffici AC Direttori Strutture decentrate INFN Responsabili unità organizzative delle strutture decentrate INFN Personale tecnico e amministrativo INFN (livello IV-VIII)</p> <p>Direttori Direzioni e Servizi AC Responsabili Divisioni, Servizi e Uffici AC Direttori Strutture decentrate INFN Responsabili unità organizzative delle strutture decentrate INFN OIV</p> <p>Uffici amministrativi competenti Direttori AC Direttori strutture DG</p> |

| AREA ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE PROCESSO | ATTIVITÀ | RESPONSABILITÀ (unità organizzative che svolgono le attività del processo) |
|--|--|---|
| | Valutazione complessiva sulla performance | Direttore generale Direttori Direzioni e Servizi AC Responsabili Divisioni, Servizi e Uffici Direttori Strutture decentrate INFN |
| | Elaborazione, approvazione e validazione della relazione sulla performance | DG STP (Struttura tecnica permanente) Consiglio Direttivo OIV |
| | Erogazione degli eventuali compensi premiali | Uffici amministrativi competenti |

2.6.5 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

Il processo di gestione del rischio di corruzione dell'Istituto è stato implementato nel corso del 2022 seguendo una nuova metodologia valutativa, i cui principi di riferimento sono riportati nel documento metodologico allegato al PNA 2019 (Allegato 1 *Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*).

Per la descrizione dettagliata delle varie fasi di attuazione dell'intero processo, dalla definizione di evento rischioso e rischio di corruzione, all'identificazione, analisi e valutazione dei rischi, si fa riferimento al paragrafo 2.6.5 del PIAO 2023-2025 e allo stesso paragrafo del precedente PIAO 2024-2026 per una sintesi dell'intero processo.

Nel corso del 2024, come già descritto nel precedente PIA 2025-2027, la stima di esposizione al rischio è stata oggetto di ulteriori approfondimenti metodologici e, sulla base di un'attenta analisi dei criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi, si è valutato necessario apportare modifiche ad alcune descrizioni dei livelli di valutazione (Alta, Media, Bassa) riportate nelle tabelle degli indicatori di valutazione del rischio di corruzione e dei controlli/misure, al fine di rendere la stima di esposizione al rischio quanto più accurata e attendibile possibile. Di conseguenza, non si è ritenuto opportuno utilizzare nuovi indicatori di valutazione del rischio.

Tali modifiche hanno consentito soprattutto di ottenere una valutazione più aderente alla specifica realtà operativa dell'INFN, evitando un'applicazione troppo meccanica e astratta di alcuni indicatori, che in un primo momento erano stati considerati del tutto adeguati al contesto interno dell'Istituto.

Inoltre, sono state apportate modifiche alla scala di valutazione sintetica del rischio inerente. In questo caso si è trattato di una scelta dettata da motivazioni oggettive che hanno riguardato la necessità di una valutazione più equilibrata del rischio.

Per ciò che riguarda la stima dell'attuazione e dell'efficacia dei controlli e/o delle misure di prevenzione, va detto che, oltre alla valutazione delle misure di trattamento del rischio programmate nei precedenti Piani - implementate già da diversi anni, la cui attuazione è oggetto di periodici monitoraggi e i cui risultati sono pubblicati nella Sezione anticorruzione del PIAO - è stata effettuata una operazione di ricognizione

e analisi dei controlli messi in atto dalle Unità operative durante lo svolgimento ordinario delle attività dei processi dei quali sono responsabili, operazione indirizzata a rilevare la pertinenza di tali controlli nel mitigare le fattispecie di rischio prese in considerazione. Anche in questi casi si è provveduto alla loro valutazione secondo gli indicatori del grado di attuazione e del livello di efficacia dei controlli.

Infine, si ritiene utile precisare che si è valutata opportuna l'applicazione del cosiddetto criterio di prudenza con riferimento ai livelli di valutazione del rischio residuo, ossia del rischio che permane a seguito dell'applicazione dei controlli e/o delle misure di prevenzione. Nei casi di rischio inerente Medio ed efficacia Media dei controlli/misure, nonché nei casi di rischio inerente Alto ed efficacia Alta dei controlli/misure, il rischio residuo è stato valutato Basso, ma si sarebbe valutato rischio Medio, come stima prudenziale, nei casi in cui il comportamento corruttivo si fosse verificato in passato, circostanza finora non riscontrata nell'Istituto.

Si riportano di seguito le tabelle degli indicatori di valutazione del rischio di corruzione e dei controlli/misure, nonché la scala di valutazione sintetica del rischio inerente, modificate sulla base delle considerazioni sopra indicate:

Indicatori di valutazione del rischio di corruzione

| Indicatore 1: Scala di valutazione del livello delle pressioni interne e/o esterne (livello di interesse) | |
|--|--|
| <i>Valutazione</i> | <i>Descrizione</i> |
| Alta | Il processo può comportare l'attribuzione di notevoli vantaggi economici e/o di diversa natura a soggetti esterni/interni all'Istituto |
| Media | Il processo può comportare l'attribuzione di discreti vantaggi economici e/o di diversa natura a soggetti esterni/interni all'Istituto |
| Bassa | Il processo può comportare l'attribuzione di vantaggi economici e/o di diversa natura trascurabili a soggetti esterni/interni all'Istituto |

| Indicatore 2: Scala di valutazione del grado di discrezionalità del decisore rispetto all'attività | |
|---|--|
| <i>Valutazione</i> | <i>Descrizione</i> |
| Alta | L'attività è altamente discrezionale (non regolamentato o regolamentato da prassi consolidata) |
| Media | L'attività è parzialmente vincolata da norme e/o da atti amministrativi (regolamenti, disciplinari, linee guida, ecc.) |
| Bassa | L'attività è del tutto vincolata da norme o da regolamenti interni |

| Indicatore 3: Scala di valutazione del grado di manifestazione del comportamento corruttivo in passato | |
|---|---|
| <i>Valutazione</i> | <i>Descrizione</i> |
| Alta | Il comportamento corruttivo si è manifestato, durante il precedente triennio nell'Istituto ed è suffragato da dati in possesso dell'amministrazione (precedenti giudiziari e/o procedimenti disciplinari) |
| Media | Il comportamento corruttivo si è manifestato, nel precedente triennio nell'ambito degli Enti pubblici di Ricerca ed è suffragato da informazioni in possesso dell'Istituto |
| Bassa | Il comportamento corruttivo non è suffragato da dati o informazioni (non si è manifestato o non sono noti dei precedenti) |

| Indicatore 4: Scala di valutazione del grado di complessità e difficoltà dell'attività decisionale | |
|---|--|
| <i>Valutazione</i> | <i>Descrizione</i> |
| Alta | L'attività è complessa e richiede competenze ed esperienze specifiche, prevedendo un articolato sistema di responsabilità interne |
| Media | L'attività non è particolarmente complessa ma richiede competenza ed esperienza e prevede chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione |
| Bassa | L'attività è semplice e non richiede particolari competenze ed esperienze |

| Indicatore 5:Scala di valutazione del livello di collaborazione con il RPCT dei referenti e/o delle UU.OO. responsabili del processo dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del Piano | |
|---|--|
| <i>Valutazione</i> | <i>Descrizione</i> |
| Alta | Collaborazione che consiste principalmente nel fornire le sole informazioni richieste dal RPCT necessarie all'elaborazione della Sezione anticorruzione del PIAO |
| Media | Collaborazione occasionale nell'individuazione di rischi oltre quelli già presenti nella Sezione anticorruzione del PIAO |
| Bassa | Collaborazione proattiva alla gestione del rischio attraverso l'individuazione di rischi specifici e la proposta di nuove misure di prevenzione della corruzione oltre quelle già presenti nella Sezione anticorruzione del PIAO |

Indicatori di valutazione dei controlli/misure

| Indicatore 6: Scala di valutazione del grado di attuazione dei controlli e/o delle misure di trattamento già programmate nei precedenti Piani | |
|--|--|
| <i>Valutazione</i> | <i>Descrizione</i> |
| Bassa | Il controllo o la misura sono implementati, ma non sono ancora formalizzati |
| Media | Il controllo o la misura sono implementati e formalizzati |
| Alta | Il controllo o la misura sono implementati, formalizzati e i risultati sono oggetto di reporting |

| Indicatore 7: Scala di valutazione del livello di efficacia delle misure di trattamento implementate | |
|---|--|
| <i>Valutazione</i> | <i>Descrizione</i> |
| Bassa | Il controllo o la misura attuati non sono pertinenti alla fattispecie di rischio o sono poco efficaci nel mitigarlo |
| Media | Il controllo o la misura attuati per mitigare il rischio, sono di natura preventiva o successiva |
| Alta | Il controllo o la misura attuati per mitigare il rischio, sono sia di natura preventiva (incidono su fattori abilitanti) che successiva (incidono sulle conseguenze connesse al verificarsi del comportamento) |

| Elenco degli indicatori di stima del livello di rischio e dei controlli/misure | | |
|---|--|--|
| <i>ID</i> | <i>Denominazione</i> | <i>Descrizione</i> |
| 1 | Pressioni interne e/o esterne (livello di interesse) | La presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio |
| 2 | Grado di discrezionalità del responsabile dell'attività | La presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato |
| 3 | Manifestazione del comportamento corruttivo in passato | Se l'attività è stata già oggetto di comportamenti corruttivi in passato nell'Ente o in altri Enti pubblici di ricerca, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche intrinseche o di contesto che rendono attuabili le fattispecie corruttive |
| 4 | Complessità del processo in esame | La presenza di un processo decisionale complesso e specializzato determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale semplice |
| 5 | Livello di collaborazione del responsabile del processo/attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano | La scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque evidenziare una opacità in termini di valutazione e comunicazione del reale grado di rischiosità |
| 6 | Grado di attuazione delle misure di trattamento | Stadio di implementazione e formalizzazione della misura |
| 7 | Livello di efficacia delle misure di trattamento | Incidenza effettiva sulla mitigazione del livello del rischio |

SCALE DI VALUTAZIONE

V = (5-8) B - (9-11) M - (12-15) A (Per la valutazione sintetica del rischio inerente)

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| AAAAA | AAAAM | AAAMM | AAMMM | AAAMB | A=3 |
| AAAAB | AMMMM | AAABB | AAMMB | MMMMM | M=2 |
| MMMMB | ABBMM | AABBB | AMMMB | AAMBB | B=1 |
| MMMBB | ABBBM | ABBBB | MMBBB | MBBBB | |
| BBBBB | | | | | |

V = (2) B - (3-4) M - (5-6) A (Per la valutazione sintetica dei controlli)

| | | | |
|----|----|----|-----|
| AA | AM | AB | A=3 |
| MM | MB | BB | M=2 |
| | | | B=1 |

| Scala di valutazione del rischio residuo | | |
|--|--------------------------------|---|
| Se il rischio inerente è: | E l'efficacia dei controlli è: | Allora il rischio residuo è: |
| Alto | Alta | Medio o Basso (criterio di prudenza) |
| Alto | Media | Medio |
| Alto | Bassa | Alto |
| Medio | Alta | Basso |
| Medio | Media | Medio o Basso (criterio di prudenza) |
| Medio | Bassa | Medio |
| Basso | Alto-medio-bassa | Basso |

Si riporta in allegato il *Registro dei rischi di corruzione dell'INFN*.

La ponderazione dei rischi

La fase della ponderazione del rischio ha come riferimento le valutazioni effettuate nella precedente fase

di analisi dei rischi ed ha come obiettivo l'agevolazione dei processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano di un trattamento e le relative priorità di attuazione.

In altre parole, si tratta di stabilire le eventuali azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e decidere le priorità di trattamento in considerazione degli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui opera.

Come sopra specificato, la stima di esposizione al rischio è stata oggetto di una attenta valutazione e, come già descritto nel precedente PIAO 2025-2027, i valori ottenuti, in particolare del rischio residuo riportati all'interno del Registro dei rischi dell'Istituto (All. *Registro dei rischi di corruzione dell'INFN*), sono alla base delle decisioni sulle priorità di trattamento dei rischi.

La valutazione dei rischi ha prodotto in sintesi i seguenti risultati:

| N. rischi | Valore r. inerente | Controlli/misure | Valore r. residuo |
|------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| 26 | M | M/A | B |
| 23 | B | M/A | B |
| Totale 49 | | | B |

Sono stati individuati complessivamente n. 49 rischi, 26 dei quali sono stati valutati di rischio inerente Medio e 23 di rischio inerente Basso. I controlli posti in essere dai responsabili dei processi e le misure previste dai precedenti Piani, attuate e monitorate a partire dagli anni 2016-17, sono stati valutati attribuendo valori Medi e Alti.

Il valore del rischio residuo della totalità dei 49 rischi individuati risulta pertanto Basso; ciò si spiega con la capacità dell'Istituto di presidiare ottimamente i rischi attraverso l'attuazione di misure generali e specifiche particolarmente efficaci a mitigare il rischio di corruzione. È da rilevare, inoltre, l'efficienza del monitoraggio costante sulle misure adottate, messo in atto efficacemente dall'Istituto con la collaborazione dei Referenti dell'anticorruzione e di tutto il personale coinvolto.

A ulteriore conferma del valore Basso del rischio residuo, può essere riportato, quale dato significativo, la mancanza, nel passato, di manifestazione di comportamenti corruttivi (procedimenti giudiziari e/o provvedimenti disciplinari) che abbiano riguardato l'INFN.

A questo riguardo il dato che emerge è conforme alle informazioni contenute nel documento dell'ANAC intitolato *La corruzione in Italia (2016-2019) Numeri, luoghi e contropartite del malaffare*, secondo il quale, tra le amministrazioni pubbliche coinvolte in vicende corruttive, le università, enti simili o assimilabili in parte per tipologia all'INFN, risultano essere soltanto il 4%, in confronto ai comuni che si attestano al 41%.

2.6.6 Progettazione di misure per il trattamento del rischio

Dalle precedenti risultanze delle fasi di identificazione, analisi e ponderazione del rischio, è possibile valutare l'opportunità di identificare ulteriori misure per il trattamento del rischio, oppure integrare, modificare o eliminare, qualora si giudicasse una misura non idonea, quelle già esistenti.

In particolare, sulla base delle considerazioni fatte circa la ponderazione dei rischi, si è deciso di non

procedere con la progettazione di ulteriori misure, riservandosi di monitorare quelle attuate e qualora le condizioni lo rendessero necessario, a causa ad esempio dell'introduzione di nuovi processi o la modifica di quelli esistenti, di rianalizzare i rischi esistenti o di considerarne di nuovi.

Per quanto precede, per l'anno 2026, si decide di reiterare le misure specifiche già attuate a partire dagli anni 2016 e 2017 come riportate nei PTPCT degli anni precedenti.

2.6.7 Misure, generali e specifiche, finalizzate alla prevenzione della corruzione attuate nel 2025 e programmazione per il triennio 2026-2028

Premessa

In applicazione delle disposizioni contenute nel D.L. 80/2021 convertito in Legge 113/2021 e delle indicazioni contenute nel D.P.C.M. 132/2022 *"Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione"* l'Istituto ha provveduto all'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027, approvato con delibera del Consiglio Direttivo n.17305 del 31 gennaio 2025. Con tale atto di pianificazione l'Istituto ha programmato, in aggiunta alle misure di carattere generali, la reiterazione di una serie di misure specifiche di prevenzione da attuare nel corso dell'anno 2025, caratterizzate sostanzialmente da ulteriori adempimenti in materia di trasparenza e attività di audit, riguardanti soprattutto l'area di affidamento dei lavori, servizi e forniture e quella del reclutamento e gestione del personale.

L'Istituto ha intrapreso inoltre ulteriori iniziative in tema prevenzione della corruzione delle quale si ritiene doveroso dare riscontro in questo paragrafo della sottosezione del PIAO unitamente a tutte quelle programmate.

A) MISURE GENERALI

- Patti d'integrità

Come è noto l'art.1 comma 17 della legge 6 novembre 2012, n.190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" tra le specifiche misure di prevenzione della corruzione prevede anche l'utilizzo di strumenti di carattere pattizio quali appunto i Patti d'Integrità/Protocolli di Legalità, prevedendo che "le stazioni appaltanti possono prevedere negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito che il mancato rispetto delle clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità costituisce causa di esclusione dalla gara".

Detti Patti o Protocolli rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario per la partecipazione dei concorrenti ad una gara

d'appalto e mirano, quindi, a stabilire un complesso di regole di comportamento finalizzate a prevenire fenomeni di corruzione e a valorizzare comportamenti eticamente adeguati da parte di tutti i concorrenti e del personale dell'amministrazione impiegato ad ogni livello nell'espletamento delle procedure di affidamento di beni, servizi e lavori e nel controllo dell'esecuzione dei relativi contratti assegnati.

In base alle predette previsioni normative di cui alla legge 6 novembre 2012, n.190 l'Istituto, con deliberazione del Consiglio Direttivo n.16197 del 25 febbraio 2022, ha approvato uno schema di Patto di Integrità da utilizzare sistematicamente nelle procedure di affidamento di beni, servizi e lavori.

Tale schema contiene una serie di impegni che rafforzano comportamenti già doverosi sia per l'Amministrazione che per gli operatori economici, per i quali ultimi l'accettazione del Patto costituisce presupposto necessario e condizionante per la partecipazione alle singole procedure di affidamento dei contratti pubblici.

Detto documento, che prevede anche un regime sanzionatorio in caso di accertata violazione degli impegni nello stesso previsti, deve essere obbligatoriamente sottoscritto e prodotto dagli operatori economici partecipanti alle procedure di appalto insieme agli altri documenti di gara.

Sebbene, ad oggi, in materia di appalti non si siano verificati nell'Istituto episodi di natura corruttiva, qualora ne sopravvenga l'esigenza, potrà essere valutata l'introduzione di ulteriori misure quali, a titolo esemplificativo, l'attivazione di un protocollo di vigilanza collaborativa ove se ne verificano i presupposti ai sensi dell'art. 4 del Regolamento dell'Autorità adottato con delibera n. 269 del 20 marzo 2023 ("Regolamento sull'esercizio dell'attività di vigilanza collaborativa in materia di contratti pubblici") pubblicata sulla G.U.R.I. - Serie Generale n. 151 del 30 giugno 2023.

- **Codice Etico**

Dopo l'introduzione del Codice di comportamento del personale dell'INFN, gli organi di indirizzo politico hanno ritenuto opportuno completare il processo di definizione delle regole di comportamento di tutti coloro che, a vario titolo, operano, anche per brevi periodi, nell'ambito dell'Istituto, attraverso l'adozione del Codice Etico approvato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 13501 del 23 gennaio 2015.

I principi che hanno ispirato la redazione del Codice Etico sono stati i principi costituzionali fondamentali come la tutela della dignità, della garanzia di libertà nell'ambito dell'attività di ricerca scientifica e di formazione, dell'equità, della giustizia e della valorizzazione del merito con l'esaltazione dei principi di trasparenza, integrità e imparzialità al fine di garantire una buona amministrazione, basata su criteri di efficienza, efficacia ed economicità salvaguardando e favorendo l'orientamento delle attività di ricerca al bene dell'umanità e all'ampliamento delle frontiere della conoscenza scientifica.

Il Codice etico, quindi, rappresenta, in aggiunta al Codice di comportamento del personale dell'INFN, uno strumento importante di indirizzo contenente indicazioni in relazione agli obblighi di condotta di tutto il

personale dell'Istituto con la loro estensione a tutti i collaboratori o consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico ed a qualsiasi titolo.

Considerata la necessità rappresentata dal Comitato Garante del Codice Etico di rendere più efficaci alcune previsioni del Codice stesso nonché di meglio adattare le prescrizioni in esso contenute al contesto attuale dell'Istituto, è stata approvata, con deliberazione del Consiglio Direttivo n.15897 del 30 aprile 2021, una nuova versione del Codice Etico con relativo Regolamento per il funzionamento del suo Comitato Garante.

▪ **Codice di Comportamento**

In ottemperanza a quanto prescritto dall'art. 54 del D.Lgs. 165/2001 e in linea con quanto indicato nell'art. 1 comma 2 del "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" approvato con DPR 16 aprile 2013, n. 62, l'Istituto, con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 13352 del 26 settembre 2014, ha provveduto all'adozione del codice di comportamento del personale dell'INFN, integrandone e specificandone i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta ivi contenuti, in considerazione delle peculiarità che caratterizzano l'attività dell'Istituto.

Al fine di venire incontro a specifiche e oggettive esigenze manifestatesi nelle attività di divulgazione delle norme contenute nel Codice di comportamento del personale dell'INFN in materia di anticorruzione nei confronti dei soggetti di nazionalità diversa da quella italiana che operano nell'Istituto, si è provveduto, altresì, alla redazione del documento nella versione in lingua inglese e alla sua pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale.

Nell'aggiornamento 2018 del Piano nazionale anticorruzione l'ANAC, nella sezione dedicata a Codici di comportamento, lamentando una generale scarsa specificità dei Codici delle singole amministrazioni, ha messo in evidenza la necessità di adozione di Codici più rispondenti alle particolari esigenze delle singole realtà in cui dovranno applicarsi, manifestando l'intento di emanare nuove linee guida finalizzate a promuovere una generazione di codici in linea con le predette esigenze. Successivamente alla pubblicazione delle "Linee guida in materia di codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche" approvate dall'ANAC con delibera n.177 del 19 febbraio 2020 e alle modifiche introdotte dal D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81 al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, l'INFN al termine di un processo partecipativo rivolto ai soggetti portatori di interesse interni ed esterni all'Ente, ha approvato con delibera del Consiglio Direttivo n.17273 del 20 dicembre 2024 il nuovo Codice di Comportamento. In tale Codice, dopo avere declinato i principi di carattere generale si prevedono, sulla base delle peculiarità delle attività svolte dall'istituto, alcune integrazioni, specificazioni e ulteriori precisazioni volte ad assicurare una completa ed esaustiva disciplina comportamentale.

In particolare:

- è stata introdotta la disciplina per l'utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media;

- è stata sottolineata la necessità di tenere condotte orientate alla soddisfazione dell'utente ed al prestigio dell'amministrazione;
- è stata ribadita la necessità di comportamenti esemplari in termini di integrità, imparzialità, buona fede e correttezza, parità di trattamento, equità, inclusione e ragionevolezza;
- sono stati ridefiniti i compiti delle figure apicali integrandoli con l'attenzione al benessere organizzativo;
- è stata introdotta la necessità di cicli formativi sui temi dell'etica pubblica e del comportamento etico.

- **Segnalazione di illeciti e applicazione delle tutele previste nei confronti del segnalante (Whistleblowing)**

Tra le misure da adottare in materia di prevenzione, contrasto e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, la legge 190/2012, all'art. 1 comma 51, ha inserito la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, con l'introduzione dell'art. 54-bis del decreto legislativo 165 del 2001.

Successivamente, tale articolo è stato modificato prima dall'art. 31, comma 1, del Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 114 (che ha inserito l'ANAC tra i possibili soggetti destinatari delle segnalazioni), poi con l'art. 1 della legge 30 novembre 2017 n. 179 ed infine l'articolo stesso è stato integralmente sostituito dal D.lgs. 10 marzo 2023 n. 24 che recepisce la Direttiva 2019/1937 sul whistleblowing, pubblicato nella GU del 15 marzo 2023, che pone una disciplina normativa volta a garantire un elevato livello di protezione di coloro che segnalano minacce o pregiudizi all'interesse pubblico. Il nuovo decreto amplia notevolmente, rispetto alla precedente normativa, i soggetti cui, all'interno del settore pubblico, è riconosciuta protezione, anche da ritorsioni, in caso di segnalazione, interna o esterna, divulgazione pubblica e denuncia all'Autorità giudiziaria. Successivamente all'entrata in vigore della nuova normativa l'Anac ha emanato delle nuove "Linee Guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne" approvate con delibera n. 311 del 12 luglio 2023.

L'INFN già dal 2020 si è dotato di un sistema informatizzato per la segnalazione e la relativa gestione di eventuali condotte illecite all'interno dell'Istituto che garantisce il rispetto della normativa in materia di tutela del trattamento dei dati personali.

Nel corso del 2022, a seguito dell'emanazione da parte dell'ANAC delle "Linee Guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art.54-bis del D. Lgs. 165/2001" approvate con delibera n.469 del 9 giugno 2021, si è provveduto ad una accurata analisi volta a verificare se l'applicazione informatica e le procedure definite

dall'Istituto per la gestione di tali segnalazioni risultano pienamente conformi alle indicazioni e suggerimenti contenuti in dette Linee Guida.

L'esito di tale analisi - che ha tenuto altresì conto delle contestazioni rilevabili nei provvedimenti sanzionatori adottati del Garante della Privacy nei confronti di alcune amministrazioni pubbliche per il mancato rispetto delle norme di tutela del segnalante - è risultato pienamente soddisfacente.

Dopo l'emanazione delle predette nuove Linee guida emanate nel 2023 il RPCT ha provveduto a revisionare il precedente documento di informazione concernente le segnalazioni in parola aggiornandolo alle nuove previsioni normative e alle Linee Guida stesse e reso disponibile a tutti i potenziali utilizzatori attraverso la pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'INFN.

In particolare, il documento indica i tre diversi canali per effettuare la segnalazione (interno, esterno e divulgazione pubblica) sottolineando come le tre tipologie di segnalazione debbano necessariamente essere utilizzate in modo progressivo e sussidiario, nel senso che la scelta del canale di segnalazione non è più rimessa alla discrezione del whistleblower in quanto in via prioritaria è favorito l'utilizzo del canale interno e il segnalante può effettuare una segnalazione esterna solo se non ha potuto effettuare una segnalazione interna o se questa non ha avuto esito ovvero una divulgazione pubblica solo dopo aver effettuato una segnalazione interna e/o esterna senza esito.

Inoltre, particolare attenzione è rivolta all'ambito soggettivo di applicazione della tutela in quanto le misure di protezione di cui gode il segnalante si estendono anche a tutti gli altri soggetti coinvolti nella segnalazione e persino ai parenti del segnalante medesimo.

Tali tutele, secondo quanto previsto nel suddetto decreto, si concretizzano in particolare in:

- tutela da eventuali ritorsioni adottate dall'Istituto in ragione della segnalazione, divulgazione pubblica o denuncia effettuata e le condizioni per la sua applicazione, riportando una casistica (esemplificativa e non esaustiva né tassativa) delle stesse fattispecie ritorsive comprensive anche dei danni reputazionali;
- tutela della riservatezza del segnalante, per cui il divieto di rivelare l'identità del segnalante è da riferirsi non solo al suo nominativo ma anche a tutti gli elementi della segnalazione dai quali si possa ricavare, anche indirettamente, l'identificazione del segnalante;
- tutela anche dell'identità delle persone coinvolte e delle persone menzionate nella segnalazione, quali il facilitatore, la persona coinvolta ed eventuali altri soggetti quali i colleghi del segnalante;
- limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni che operano al ricorrere di determinate condizioni.

Si evidenzia infine che fino alla data 31 dicembre 2025 non sono pervenute segnalazioni di illeciti.

- **Conflitto di interessi**

L'individuazione e gestione del conflitto di interessi contribuisce a realizzare una tutela preventiva verso i fenomeni corruttivi.

Si configura conflitto di interessi allorché alla cura di un interesse pubblico cui è preposto il soggetto si contrappone il soddisfacimento di interessi di cui sia direttamente o indirettamente titolare il soggetto medesimo. Il conflitto di interessi deve essere inteso in accezione ampia, tale da ricomprendere non solo le situazioni esplicitate dagli artt. 7 e 14 del D.P.R. n. 62 del 2013, bensì anche quelle di potenziale conflitto che, sebbene non tipizzate, potrebbero interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità e l'immagine dell'amministrazione.

Tenendo conto, quindi, che il conflitto di interessi si realizza nel momento in cui un interesse privato del dipendente (c.d. interesse secondario) interferisce, anche solo potenzialmente, con l'interesse pubblico (c.d. interesse primario) che lo stesso deve perseguire, il principio di imparzialità dell'azione amministrativa impone al dipendente che si trovi in una situazione di conflitto di interessi di astenersi dal partecipare all'attività, dandone notizia al responsabile della struttura di appartenenza.

In merito, si precisa che dal 1° aprile 2023 è entrato in vigore il D.lgs. n. 36/2023 recante nuovo "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici" che sostituisce il d.lgs. 50/2016. L'art. 16 del nuovo Codice è dedicato al conflitto di interessi e presenta profili in parte innovativi rispetto alla vecchia disciplina. Resta comunque fermo che la disciplina prevista dall'art. 42 d.lgs. 50/2016 e le indicazioni date da ANAC sia nelle Linee Guida n. 15 approvate con delibera n.494 del 5 giugno 2019, che nel PNA 2022 nella sezione dedicata al conflitto di interessi in materia di contratti pubblici, sono ancora valide per le procedure e i contratti per i quali i bandi o avvisi con cui si indice la procedura di scelta del contraente siano stati pubblicati prima del 1° luglio 2023 (o, nel caso di contratti senza pubblicazione del bando o avviso, siano stati inviati gli avvisi a presentare offerte entro il suddetto termine) data al decorrere dalla quale acquistano efficacia le disposizioni del nuovo codice. Con Delibera n. 291 del 20 giugno 2023 l'ANAC ha fornito indicazioni circa l'adozione di misure di prevenzione di situazioni di conflitto di interessi nell'ambito dei contratti pubblici.

Il nuovo articolo 16 del decreto legislativo 31 marzo 2023 n. 36 (nuovo Codice dei contratti pubblici) prevede infatti che il personale in conflitto di interesse ne dà comunicazione alla stazione appaltante o all'ente concedente e si astiene dal partecipare alla procedura di aggiudicazione e all'esecuzione del contratto.

Al contempo, le stazioni appaltanti devono adottare misure adeguate per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interesse nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione ed esecuzione degli appalti e delle concessioni, vigilando al fine di garantire il rispetto di tali obblighi.

Le predette norme devono essere lette in maniera coordinata con l'art. 7 del Codice di comportamento del

personale dell'INFN che, riprendendo la disciplina generale dettata dall'art. 7 del DPR n. 62/2013, descrive puntualmente la procedura da rispettare in caso si verifichi una situazione di potenziale conflitto di interessi prevedendo un generale obbligo di astensione dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle proprie mansioni per tutti i dipendenti e per le altre categorie di personale individuate nel precedente art. 2 del codice stesso, nei casi in cui possano ravvisarsi situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi diretti, indiretti e di diversa natura.

L'Istituto - in considerazione del fatto che la contrattualistica pubblica rappresenta per tutte le amministrazioni pubbliche un settore potenzialmente esposto ad ingerenze - ha ravvisato l'opportunità di tracciare gli eventuali potenziali situazioni di conflitto d'interesse da parte dei soggetti coinvolti a qualsiasi titolo in tali procedimenti amministrativi e comunque responsabilizzare i dipendenti in merito alla sussistenza di possibili conflitti di interessi, anche potenziali.

È proseguita anche per il 2025 l'applicazione delle disposizioni normative concernenti il conflitto di interessi. La principale misura per la gestione del conflitto di interessi è costituita dal sistema delle dichiarazioni che vengono rese dai dipendenti e dai soggetti esterni coinvolti.

In particolare:

- per quanto concerne le disposizioni di cui all'art. 42 del D. Lgs. 50/2016 e dell'art. 16 del D. Lgs. 36/2023, come modificato dall'art. 15 quater del D.L. 132/2023, l'acquisizione di una dichiarazione, per ciascun soggetto partecipante a qualsiasi titolo ad una procedura di gara, attestante la sussistenza o meno di situazioni di conflitto di interessi, con l'obbligo, da parte dei soggetti stessi, di comunicare ogni variazione che intervenga al riguardo successivamente alla dichiarazione resa;
- per quanto concerne i contratti per incarichi di consulenza e collaborazione, l'Istituto provvede a richiedere e pubblicare tra i dati previsti dalla normativa anche la dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà attestante eventuali situazioni di conflitto di interessi o in alternativa la dichiarazione da parte del direttore della struttura competente, attestante l'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni di conflitto di interessi.

Tuttavia, coerentemente con il principio della fiducia e per preservare la funzionalità dell'azione amministrativa si ritiene esclusa la sussistenza di un conflitto di interessi ove non sia emersa una situazione in cui il personale della stazione appaltante abbia potuto influenzare il risultato della procedura di aggiudicazione, né sia emerso l'interesse che il medesimo personale, a tal fine, avrebbe avuto. Così pure per quanto riguarda la disciplina contenuta all'art. 53, comma 14, secondo periodo, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e s.m.i., come novellato dall'art. 1 comma 42, lett. h), della legge 190/2012 - il quale prevede che "Le amministrazioni rendono noti, mediante inserimento nelle proprie banche dati accessibili al pubblico per via telematica, gli elenchi dei propri consulenti indicando l'oggetto, la durata e il

compenso dell'incarico nonché l'attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi" - si è provveduto, come nello scorso anno, attraverso il coinvolgimento della Direzione competente, a corredare ogni contratto relativo agli incarichi di consulenza e collaborazione con autocertificazioni prodotte dai rispettivi interessati attestanti l'insussistenza di situazioni di conflitto di interessi nonché dalle attestazioni dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi.

Per il triennio di riferimento 2026-2028, al fine di assicurare una adeguata ed efficace procedura di rilevazione delle situazioni di conflitto di interesse e allo stesso tempo responsabilizzare il personale in merito alla tematica in questione, l'INFN valuterà la possibilità di intraprendere eventuali iniziative volte a potenziare il relativo monitoraggio da parte delle singole strutture organizzative, e ad assicurare un sempre più efficace presidio della tematica connessa al conflitto di interessi in particolare nelle aree ad alto rischio (appalti e contratti, concorsi e assunzioni, erogazione di contributi, sussidi e benefici economici).

- **Rotazione del personale**

La rotazione rientra tra le diverse misure che le amministrazioni hanno a disposizione in materia di prevenzione della corruzione. Il ricorso alla rotazione deve, infatti, essere considerato in una logica di necessaria complementarità con le altre misure di prevenzione della corruzione specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo.

Al fine di valutare compiutamente le reali possibilità di programmare ed attuare, anche in modo graduale, nel periodo di validità del presente PIAO, una rotazione sistematica (rotazione cosiddetta ordinaria) del personale con incarichi dirigenziali e del personale con incarichi di responsabilità operante in particolare nelle aree a più elevato rischio di potenziali eventi corruttivi - rotazione intesa, secondo la definizione utilizzata nel paragrafo 7.2.2 del PNA 2016, quale "misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione" - si ritiene, come per i precedenti anni, di dover effettuare tale valutazione ad iniziare dalle seguenti considerazioni/indicazioni, sia di carattere generale che di carattere specifico in relazione ai vincoli soggettivi ed oggettivi, contenute al riguardo in detto paragrafo del PNA 2016, al quale si fa riferimento anche nell'aggiornamento 2018 al PNA e tenuto conto altresì delle ulteriori considerazioni contenute nel PNA 2019:

di carattere generale

- detta misura *"deve essere impiegata correttamente in un quadro di elevazione delle capacità professionali complessive dell'amministrazione senza determinare inefficienze e malfunzionamento"*;
- *"ove, pertanto, non sia possibile utilizzare la rotazione come misura di prevenzione contro la corruzione,*

le amministrazioni sono tenute a operare scelte organizzative, nonché ad adottare altre misure di natura preventiva che possono avere effetti analoghi”;

- di carattere specifico
- *“le condizioni in cui è possibile realizzare la rotazione sono strettamente connesse a vincoli di natura soggettiva attinenti al rapporto di lavoro e a vincoli di natura oggettiva, connessi all’assetto organizzativo dell’amministrazione”;*
- *“le amministrazioni sono tenute ad adottare misure di rotazione compatibili con eventuali diritti individuali dei dipendenti interessati soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di servizio del dipendente”*
- *“la rotazione va correlata all’esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell’azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico e/o professionale.”*

Ciò premesso, per quanto riguarda una puntuale analisi del quadro di riferimento interno nell’ambito del quale la misura in questione dovrebbe trovare applicazione si fa rimando alle considerazioni espresse nei precedenti PTPC rilevando come la situazione evidenziata in detti Piani rimane sostanzialmente immutata, in particolare per quanto riguarda gli incarichi dirigenziali per le Strutture decentrate e gli incarichi di responsabilità in genere.

- Si riporta nel seguito una sintesi di dette situazioni e delle relative considerazioni espresse delle quali si deve necessariamente tener conto al fine della eventuale adottabilità della misura stessa come sopra definita.

L’INFN è articolato, oltre che nell’Amministrazione Centrale, in ulteriori 26 Strutture decentrate tra Sezioni, Laboratori Nazionali e Centri Nazionali.

La Direzione di tali Strutture, ai sensi di quanto stabilito dalle vigenti disposizioni statutarie è di norma affidata, mediante elezione, a Dirigenti di Ricerca e Dirigenti Tecnologi anche di altri enti di ricerca o a Professori ordinari delle università con incarico di ricerca presso l’Istituto. Le stesse norme statutarie stabiliscono inoltre che detto incarico di Direzione ha la durata di 4 anni e può essere conferito per la stessa Struttura per un massimo di 2 mandati.

Tali norme, pertanto, assicurano una rotazione sistematica degli incarichi dirigenziali in parola.

Ai sensi di quanto previsto dalle relative norme statutarie e dal vigente Disciplinare Organizzativo dell’Amministrazione Centrale, l’incarico di Direttore per le Direzioni e i Servizi Professionali in cui è articolata l’Amministrazione stessa (attualmente n. 4 Direzioni e n. 5 Servizi Professionali) può essere conferito, oltre che al personale con qualifica di Dirigente, anche al personale dei profili di Ricercatore e Tecnologo.

Per tali incarichi le predette norme non fissano limiti temporali di mandato ma una loro eventuale rotazione non potrebbe prescindere dalla sopra citata considerazione di carattere specifico in base alla quale la rotazione stessa va "correlata all'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico".

Al riguardo va considerato che:

- il personale dell'Istituto con qualifica di Dirigente è di sole 2 unità, una delle quali è attualmente titolare di incarico di Direttore Generale presso diversa amministrazione pubblica e l'altra è attualmente in posizione di comando presso un'Autorità indipendente;
- per lo svolgimento delle attività relative agli incarichi dirigenziali in parola sono necessarie, in un numero non trascurabile di casi, oltre ad adeguate conoscenze e preparazione professionale, anche specifiche qualificazioni e/o abilitazioni che, pertanto, caratterizzano le attività stesse come non fungibili;
- i carichi di lavoro e gli impegni correlati allo svolgimento di detti incarichi non consentirebbero, inoltre, nei casi delle attività fungibili, di garantire per il personale subentrante, oltre che una adeguata formazione, un appropriato periodo di affiancamento necessario ad "assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa".

Per tali ragioni, quindi, la previsione e attuazione di una rotazione sistematica degli incarichi di che trattasi presenta una serie di problemi oggettivi molto difficilmente superabili.

Come già accennato, l'Istituto è articolato, oltre che nell'Amministrazione Centrale, in 26 ulteriori Strutture decentrate tra Sezioni, Laboratori Nazionali e Centri Nazionali, situati su tutto il territorio nazionale ed ubicati, nella quasi totalità dei casi, in città o centri provinciali diversi.

La consistenza numerica del personale di tutte le predette Strutture - in particolare quello amministrativo al quale fanno capo e riferimento le attività proprie delle aree a più elevato rischio di potenziali eventi corruttivi e quello non amministrativo che svolge funzioni di RUP - è caratterizzata ormai da anni da una costante criticità in ragione della quale, pur considerando il relativo incremento operato nell'ultimo periodo, le risorse umane attualmente disponibili risultano appena sufficienti a garantire un buon andamento della gestione amministrativa dell'Istituto.

Va inoltre considerato - in ragione della predetta dislocazione territoriale delle Strutture dell'Istituto e tenuto conto della compatibilità di tale misura con i diritti individuali dei dipendenti interessati, in relazione alla sede di lavoro - che una eventuale rotazione degli incarichi di responsabilità sarebbe attuabile per la quasi totalità delle Strutture medesime esclusivamente tra il personale in servizio presso la stessa Struttura.

Tale condizione, peraltro - con riferimento alle Strutture decentrate e in particolare alle Sezioni -

considerata l'esiguità sia degli incarichi di responsabilità conferibili che del personale addetto per singola Struttura, determinerebbe in moltissimi casi l'impossibilità di conferire un diverso incarico ai titolari degli incarichi attuali, con ripercussioni facilmente intuibili sia per quanto riguarda le funzioni esercitate che per quanto riguarda i connessi aspetti retributivi.

Inoltre, come già considerato relativamente agli incarichi dirigenziali per l'Amministrazione Centrale, i carichi di lavoro e gli impegni correlati allo svolgimento di detti incarichi non consentirebbero di garantire per il personale subentrante, oltre che una adeguata formazione, un appropriato periodo di affiancamento necessario ad "assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa".

Per quanto precede e per le ragioni evidenziate nei Piani Triennali degli anni precedenti, restano, conseguentemente, invariate le considerazioni formulate nei Piani stessi circa il prevedibile impatto che una eventuale utilizzazione sistematica della misura della rotazione ordinaria relativamente agli incarichi in parola avrebbe sull'assetto organizzativo dell'Istituto con pesanti ricadute negative in termini di efficienza e funzionamento, condizioni queste che possono essere mantenute solo mediante le prestazioni lavorative di personale con le competenze professionali necessarie per soddisfare le irrinunciabili esigenze di buon andamento e continuità dell'azione amministrativa per tutte le attività di riferimento.

Tuttavia, per tali incarichi di responsabilità, sia per il personale afferente alle Strutture decentrate che all'Amministrazione Centrale, la cessazione dal servizio, le dimissioni dall'incarico, la rotazione dell'incarico in relazione a nuovo assetto organizzativo hanno comportato anche nell'ultimo anno un ricambio-rotazione non trascurabile negli incarichi stessi.

Pertanto, pur nella consapevolezza dell'importanza strategica e dei potenziali effetti positivi che possono determinarsi mediante una sistematica previsione ed attuazione della misura di che trattasi - in termini di mitigazione del rischio che la permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione finisca per alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa - si ritiene che continuino a non sussistere le condizioni per adottare ed attuare meccanismi di rotazione programmata più significativi rispetto ai naturali avvicendamenti appresso indicati.

Infine, come già rappresentato nei Piani Triennali degli anni precedenti, l'attuale assetto organizzativo - quale sopra riferito, soprattutto in termini di risorse umane disponibili - non consente nel breve periodo di programmare e dare effettiva attuazione ad eventuali scelte organizzative o misure diverse dalla rotazione ordinaria, come quelle esemplificativamente indicate nel corrispondente paragrafo del PNA 2016, che possano determinare effetti analoghi a tale misura. Al riguardo va tuttavia evidenziato che, in ragione della relativa esiguità del personale addetto e del più volte citato assetto organizzativo delle Strutture dell'Istituto e in relazione anche alle buone prassi attuate in maniera diffusa in tutto l'Istituto stesso:

- per la maggior parte delle attività, in particolare per quelle afferenti alle aree a più elevato rischio di

corruzione, non può non realizzarsi, tra il personale addetto, una proficua condivisione nella gestione dei relativi processi;

- le fasi procedurali attraverso le quali si determinano le decisioni oggetto del provvedimento finale sono, di norma, seguite congiuntamente sia dagli addetti che dal responsabile del procedimento e le relative decisioni sono condivise in modo partecipato, ancor prima dell'adozione del provvedimento stesso, con gli organi, anche di vertice, competenti per la sua adozione.

Si riporta nel seguito un riepilogo del numero di avvicendamenti (rotazione naturale) intervenuti nel corso del 2025 in ragione di tutte le predette circostanze (durata dell'incarico, rinnovabilità e incompatibilità dell'incarico, conferimento di nuovo incarico, cessazione dal servizio, dimissioni dall'incarico, rotazione dell'incarico in relazione a nuovo assetto organizzativo) in relazione alle quali gli avvicendamenti stessi sono stati operati:

incarichi dirigenziali

| | |
|---|---|
| ▪ Direttore Generale | 1 |
| ▪ Direttori di Strutture decentrate (Sezioni, Laboratori Nazionali, Centri Nazionali) | 1 |
| ▪ Direttori/Responsabili di Direzioni/Servizi Professionali dell'Amm.ne Centrale | 2 |

incarichi di responsabilità

| | |
|--|----|
| ▪ Responsabile di Divisione di Laboratori Nazionali | 3 |
| ▪ Responsabili di Servizi non professionali e Uffici dell'Amministrazione Centrale | 2 |
| ▪ Responsabili di Servizi e Uffici amministrativi di Strutture decentrate | 4 |
| ▪ Responsabili di Servizi e Reparti tecnici di Strutture decentrate | 26 |

- Rotazione straordinaria

Dall'introduzione del primo PTPCT fino all'approvazione del PIAO di cui la presente sottosezione fa parte, si dà atto dell'assenza di situazioni (segnatamente, l'avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva) in conseguenza delle quali si sarebbero dovuti adottare eventuali provvedimenti per l'attuazione della cosiddetta rotazione straordinaria ai sensi delle disposizioni contenute nell'art. 16, comma 1, lettera l-quater del D.Lgs 165/2001.

- Rotazione degli operatori economici

In base alle previsioni normative di cui all'art. 49, commi 2 e 4 del D. Lgs. 36/2023 "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'art. 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici" l'Istituto ha adottato, con Delibera del Consiglio Direttivo n. 17029 del 30 aprile 2024, un Disciplinare che regola le procedure di affidamento diretto con un focus particolare sulla corretta applicazione delle novità introdotte dalla normativa di riferimento, compreso il divieto di affidamento o di aggiudicazione di un appalto al contraente uscente nei casi in cui due consecutivi affidamenti abbiano a oggetto una commessa rientrante nello stesso settore merceologico, oppure nella stessa categoria di

opere, oppure nello stesso settore di servizi nel rispetto del principio di rotazione.

Tuttavia, la rotazione non trova applicazione nei casi espressamente previsti dalla normativa vigente in materia, tenuto conto delle specificazioni introdotte al riguardo nel suddetto Disciplinare dell'Istituto.

- **Autorizzazioni allo svolgimento di attività ed incarichi extra-istituzionali**

Per incarichi "extra istituzionali" (esterni) si intendono tutte quelle prestazioni lavorative non comprese nelle mansioni e prestazioni conferite dall'Istituto, rese dal personale dipendente a titolo personale, remunerate o gratuite, a favore di enti/soggetti pubblici o privati, al di fuori del rapporto di lavoro instaurato con l'Istituto medesimo. La ratio della normativa relativa all'autorizzazione a poter svolgere, da parte dei dipendenti pubblici, attività extraistituzionali si rinviene da un lato nella necessità di ottemperare al disposto costituzionale dell'art. 98, dall'altro nella connessa esigenza di evitare situazioni di conflitto di interessi. Pertanto, l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra istituzionali può avvenire solo a favore di soggetti che non versano in situazioni di incompatibilità e/o di conflitto di interessi, anche potenziale. Le autorizzazioni rilasciate sono oggetto di pubblicazione ai sensi degli artt. 18, d.lgs. n. 33/2013 e 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001, nella sottosezione di secondo livello "Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti/Personale" della sezione Amministrazione trasparente. La pubblicazione amplifica l'efficacia della misura generale in oggetto aggiungendo il potenziale controllo anche da parte di soggetti esterni.

In merito, l'Istituto predispone gli adempimenti in materia secondo quanto disposto nella sua Circolare n. 8874 del 05/07/2013.

Si evidenzia infine che fino alla data 31 dicembre 2025 non sono pervenute segnalazioni di incarichi extra-istituzionali non autorizzati.

- **Inconferibilità e incompatibilità di incarichi**

In ottemperanza alle prescrizioni contenute nell'art. 20, comma 2, nel Decreto Legislativo n. 39/2013 in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni, come per gli anni precedenti, anche per il 2025, si è provveduto su proposta del RPCT, al quale l'art. 15 del citato Decreto attribuisce la cura del rispetto delle relative disposizioni, a predisporre e trasmettere ai titolari di incarichi amministrativi di vertice e di incarichi dirigenziali - che nell'INFN si identificano nei Membri della Giunta Esecutiva, del Consiglio Direttivo e nei Direttori delle Strutture decentrate dell'Istituto - il modello di dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà (ex art.47 del DPR N. 445/2000) attestante l'insussistenza delle situazioni di inconferibilità e incompatibilità previste dal decreto legislativo stesso.

Le dichiarazioni sostitutive, debitamente compilate e sottoscritte dai rispettivi interessati, sono state raccolte dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per la pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.

- **Pantouflage – Revolving doors art.53, comma 16 ter del D.Lgs. n.165/2001** - divieto di

svolgimento di determinate attività per un triennio successivo alla cessazione del rapporto di lavoro. La normativa di riferimento - art. 53, comma 16 ter del D.Lgs.165/2001, così come integrato dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 - riguarda i soggetti che cessano dal rapporto con l'Amministrazione, qualunque sia la causa di cessazione (quindi anche in caso di collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione) i quali nel triennio successivo alla data di cessazione non possono instaurare alcun rapporto di lavoro autonomo o subordinato con i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi adottati nell'esercizio della potestà o del potere negoziale di cui essi siano stati titolari negli ultimi tre anni di servizio.

La ratio della norma è quella di evitare che il dipendente durante il periodo di servizio, sfruttando la sua posizione e il suo potere all'interno dell'Amministrazione, possa preconstituirsì delle situazioni finalizzate ad ottenere un lavoro con l'impresa o il soggetto privato destinatario di provvedimenti, contratti o accordi adottati nell'esercizio della potestà o del potere negoziale di cui sia stato titolare negli ultimi tre anni di servizio.

La misura, per quanto riguarda l'INFN, trova applicazione oltre che nei confronti del personale dipendente sia a tempo indeterminato che determinato e del personale con rapporto di lavoro autonomo, anche nei confronti del personale al quale sia stato conferito un incarico di ricerca scientifica o tecnologica o di collaborazione tecnica (csd personale associato) che nell'ultimo triennio di attività abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Istituto.

Al fine di assicurare la completa applicazione della normativa in questione, il RPCT ha intrapreso, anche nel corso del 2025, alcune attività di monitoraggio volte ad accertare l'applicazione delle seguenti indicazioni operative fornite ai Direttori delle Strutture dell'Istituto e alle competenti Direzioni dell'Amministrazione Centrale:

- nei contratti individuali di assunzione del personale dipendente, nelle comunicazioni di presa d'atto delle dimissioni, nei provvedimenti di collocamento in quiescenza riguardanti quei dipendenti il cui rapporto di lavoro sia stato costituito in data anteriore a quella di entrata in vigore della citata norma di legge, nonché nei contratti con il quale sia affidato ad un soggetto anche esterno all'Istituto uno degli incarichi previsti dal d.lgs. 39/2013 e negli incarichi per ulteriori tipologie di personale dell'Istituto sopra richiamati, deve essere inserita un'apposita clausola che sancisca il divieto di prestare attività, a titolo di lavoro subordinato o autonomo, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto con l'Istituto, qualunque sia la causa della cessazione, in favore dei soggetti privati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi adottati o conclusi con l'apporto decisionale del personale stesso negli ultimi tre anni di servizio o svolgimento di incarico o altra tipologia di rapporto, pena la nullità del contratto di lavoro/incarico dell'interessato con il soggetto privato e fatta salva l'azione giudiziale dell'Istituto nei confronti dello stesso dipendente diretta ad ottenere il risarcimento dell'eventuale danno;
- nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedure ristrette o

negoziare, nei capitolati speciali e richieste di preventivo, deve essere inserita un'apposita clausola che faccia espresso riferimento alla condizione soggettiva dei privati partecipanti, di non avere concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non avere attribuito incarichi ad ex dipendenti e alle altre tipologie di personale dell'Istituto nel triennio successivo alla cessazione del loro rapporto di impiego o di collaborazione con l'Istituto medesimo e che negli ultimi tre anni di servizio presso l'Istituto abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali nei confronti degli stessi soggetti privati. La clausola deve specificare altresì che qualora emerga la predetta situazione sarà disposta l'esclusione di tali soggetti privati dalle procedure di affidamento, con l'obbligo per gli stessi di restituire all'Istituto eventuali compensi illegittimamente percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo. Tale clausola deve essere inserita altresì nelle dichiarazioni sostitutive rese dai partecipanti alle procedure di affidamento.

▪ nei contratti di appalto deve essere inserita inoltre la seguente clausola:

Ai sensi dell'art. 53, comma 16-ter, del Decreto Legislativo n. 165/2001, la Ditta aggiudicataria, sottoscrivendo il presente contratto, attesta di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver conferito incarichi ad ex dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare nei loro confronti, nel triennio successivo alla cessazione del rapporto di lavoro dei citati dipendenti con l'Istituto.

- **art.35 bis del D.Lgs. n.165/2001** - condanne penali anche non passate in giudicato riportate per i reati contro la pubblica amministrazione quale condizione ostativa per la nomina di componente di commissioni esaminatrici e per l'assegnazione a determinati uffici.

L'art. 35 bis del d.lgs n. 165/2001 - inserito dall'art. 1, comma 46 della Legge 190/2012 recante Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella P.A. - stabilisce che coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del tit. II del libro secondo del codice penale (delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione):

- non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;
- non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;
- non possono fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Al fine di verificare la completa applicazione della norma in questione, il RPCT ha intrapreso, anche nel corso del 2025 alcune attività di monitoraggio volte ad accertare l'applicazione della sua circolare prot. n. 4033 del 27 maggio 2015 indirizzata a tutti i Direttori dell'Amministrazione Centrale, delle diverse Strutture decentrate dell'Istituto e al Direttore Generale, contenente le seguenti indicazioni operative:

- qualora la nomina delle commissioni di che trattasi (concorso/selezione per l'assunzione di personale; scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi; concessione o erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere) sia effettuata in esito a procedure per la manifestazione di volontà a far parte delle commissioni stesse, negli avvisi relativi a tali procedure devono essere espressamente indicate le condizioni ostative al conferimento dell'incarico, in particolare quella stabilita dalla norma in oggetto;
- per la nomina di dette commissioni e per l'assegnazione di personale agli uffici in questione (uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati), il provvedimento di nomina o le assegnazioni stesse devono essere preceduti dall'accertamento della insussistenza di eventuali condanne penali riportate relativamente ai reati sopra indicati, mediante apposita dichiarazione sostitutiva di certificazione da rendere a cura degli interessati;
- nei provvedimenti di nomina delle commissioni, inoltre, si dovrebbe dare atto dell'avvenuto accertamento circa l'assenza della condizione ostativa in parola.

Nella stessa circolare è stato altresì evidenziato che - ai sensi dell'art. 9, comma 1, del Codice di comportamento del personale dell'INFN, approvato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 13352 del 26 settembre 2014 - tutto il personale destinatario delle disposizioni contenute nel Codice stesso è tenuto a comunicare tempestivamente le circostanze di rinvio a giudizio o di condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per i delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione. Tale previsione è stata confermata dall'art. 10, comma 1, del nuovo Codice di comportamento del personale dell'INFN, approvato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. del 17273 del 20 dicembre 2024.

Al fine di agevolare detti adempimenti, si è ritenuto utile allegare alla comunicazione un possibile modello per la dichiarazione sostitutiva di certificazione da rendere a cura degli interessati nei termini e alle condizioni di cui all'art. 46 del D.P.R. n. 445/2000.

- Formazione generale

Nell'ambito della strategia di prevenzione e contrasto alla corruzione un ruolo strategico è rappresentato altresì dalla formazione dei dipendenti sul tema del rischio corruttivo, sia di tipo generale che specifica

(ossia riferita alle misure operative previste nel Piano), oltre che sulla materia dell'etica e dell'integrità.

Come già illustrato nei PTPCT degli anni precedenti - in particolare nel Piano 2018-2020, al quale si fa rimando per un maggior dettaglio su quanto forma oggetto del paragrafo della sottosezione anticorruzione del PIAO dedicato alla formazione - nell'ottica di una quanto più possibile diffusa sensibilizzazione in materia di prevenzione della corruzione e nella consapevolezza dell'importanza che in tale ambito riveste la formazione - l'Istituto nel 2015 ha avviato un percorso per la realizzazione di una iniziativa che consentisse la maggior partecipazione possibile del suo personale.

Per tale ragione la scelta si è indirizzata su un corso di formazione da somministrare in modalità e-learning e con una struttura modulare che consentisse di assicurare una formazione declinata in base ai diversi livelli di responsabilità e di rischio rilevabili nelle attività svolte dai destinatari del corso stesso.

Il corso è finalizzato a:

- fornire una informativa di base sugli aspetti concettuali e di definizione del fenomeno corruttivo e sul quadro normativo di riferimento;
- trasferire conoscenze sulle metodologie e tecniche di gestione del rischio di corruzione e degli strumenti di prevenzione della corruzione;
- è strutturato in unità didattiche auto consistenti (9 unità) ognuna delle quali è costituita da:
 - una video lezione
 - un test di autovalutazione
 - uno story board descrittivo dei contenuti della video lezione
 - materiale informativo e di approfondimento;
- è stato articolato nei livelli base, intermedio e avanzato ai quali i destinatari sono iscritti in relazione al grado di responsabilità e di rischio connessi alle attività rispettivamente svolte.

La somministrazione del corso è stata avviata nel mese di dicembre del 2016 a cura del RPCT e dei suoi collaboratori, con il coinvolgimento dei Direttori delle Strutture decentrate nella loro funzione di referenti locali per la prevenzione della corruzione.

Dalla data di avvio fino al monitoraggio effettuato relativamente al personale per il quale il termine di completamento delle attività era fissato per il 31 dicembre 2025 il corso è stato somministrato complessivamente a 3135 unità di personale, con un esito ponderato di partecipazione del 97,5% circa, in ragione del quale è possibile affermare che:

- la percentuale complessivamente relativa alla fruizione, in termini di completamento delle attività previste, è risultata più che soddisfacente;
- si è rivelata particolarmente significativa la percentuale di completamento (più del 99%) relativamente

al personale iscritto per il livello avanzato, soprattutto in considerazione della circostanza che a tale livello del corso è afferito il personale con i più elevati gradi di responsabilità e di livelli di rischio connessi alle attività svolte - con particolare riguardo a quelle relative alle Aree di rischio generali Contratti Pubblici e Acquisizione e gestione del personale - che ricomprende al suo interno tutti i referenti locali per la prevenzione della corruzione.

Come previsto dal precedente Piano la somministrazione del corso è proseguita nel 2025 per il personale (come sopra definito) di nuova acquisizione, con i seguenti esiti di partecipazione alla data del 31 dicembre:

Livello base

| iscritti | completato | % | non compl. | % | non effett. | % |
|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------|--------------------|-------------|
| 62 | 60 | 96,77 | == | == | 2 | 3,33 |

Livello intermedio

| iscritti | completato | % | non compl. | % | non effett. | % |
|-----------------|-------------------|------------|-------------------|-----------|--------------------|-----------|
| 6 | 6 | 100 | == | == | == | == |

Livello avanzato

| iscritti | completato | % | non compl. | % | non effett. | % |
|-----------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|--------------------|-----------|
| 2 | 1 | 50 | == | == | 1 | 50 |

Complessivo

| iscritti | completato | % | non compl. | % | non effett. | % |
|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------|--------------------|-------------|
| 70 | 67 | 95,71 | == | == | 3 | 4,29 |

Al riguardo si confermano le positive valutazioni già formulate circa gli esiti dei monitoraggi relativi al precedente periodo dicembre 2016 - dicembre 2024, in particolare per quanto concerne la partecipazione del personale iscritto per il livello intermedio, in quanto a tale livello del corso afferisce, come già detto, il personale con significativi gradi di responsabilità e di rischio connessi alle attività svolte - con particolare riguardo a quelle relative alle Aree di rischio comuni.

Inoltre, anche nel corso del 2025 l'iniziativa "Syllabus – Competenze digitali per la PA" promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica ha offerto ai dipendenti pubblici una formazione personalizzata, in

modalità e-learning (riguardante anche materie ricomprese nelle aree di rischio obbligatorie) per cui ogni dipendente procede in autonomia ad effettuare il test iniziale di assessment delle competenze e successivamente fruisce della formazione proposta dalla suddetta piattaforma.

Infine, l'acquisizione di un nuovo corso di formazione generale in tema di anticorruzione, etica ed integrità, da somministrare in modalità e-learning, avviata nell'annualità 2024 non è stata ancora conclusa in quanto i lavori di correzione dei testi e di elaborazione degli ulteriori moduli da parte del personale dedicato a tali attività ha subito un rallentamento in considerazione delle ridotto numero di risorse assegnate al Servizio oltre che dell'ingente carico di lavoro del Servizio stesso.

Pertanto, la somministrazione del nuovo corso, è rimandata alla prossima annualità una volta ultimate le fasi di installazione e configurazione del corso stesso sulla piattaforma INFN per la gestione dei corsi online e dei relativi test di funzionamento, fasi nelle quali saranno necessariamente ancora coinvolti il RPCT e i suoi collaboratori.

- **Formazione specifica**

Il programma annuale di formazione specifica per il personale dell'INFN, compresa la formazione in materia di prevenzione della corruzione, è soggetto all'approvazione di un'apposita Commissione Nazionale Formazione (CNF). In ragione della tempistica correlata alle attività propedeutiche all'eventuale approvazione e successiva definizione del budget ai fini della determinazione delle relative poste da indicare nel bilancio di previsione, le proposte vanno formulate nel mese di settembre per le attività da realizzarsi nell'anno successivo. Inoltre, l'Istituto per le proprie attività di formazione in ambito amministrativo deve avvalersi prioritariamente delle iniziative a tal fine realizzate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), la quale rende note le iniziative programmate e il relativo calendario tra i mesi di dicembre e gennaio. Tuttavia, è possibile proporre ed eventualmente apportare, anche in corso d'anno, variazioni al programma delle attività formative, come pure risulta possibile definire con la SNA ulteriori attività formative oltre quelle programmate o concordare edizioni ad hoc per le iniziative stesse.

Per il corrente anno, in relazione alle iniziative di formazione di tipo specifico per il RPCT e i suoi collaboratori e per il personale operante, anche con funzioni di responsabilità, nelle aree di rischio comune Contratti Pubblici e Acquisizione e Gestione del Personale (area quest'ultima che, nell'assetto organizzativo dell'INFN, comprende anche i processi relativi ai Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari) il RPCT ha provveduto a:

- **monitorare le iniziative incluse dalla SNA nel suo programma annuale per la formazione continua**, al fine di individuare eventuali corsi in tema di anticorruzione, tra quelli non già frequentati negli ultimi anni precedenti, ai quali far partecipare il personale afferente alle predette aree di rischio comune;
- **a segnalare al Direttore della Direzione Amministrazione Finanza e Controllo e al Direttore Generale, rispettivamente con nota Prot. AOO_SAI-2025-000005 del 13/03/2025 e Prot. Prot.**

AOO_SAI-2025-0000007 del 18/03/2025 i seguenti seminari formativi organizzati dalla SNA in tema di prevenzione della corruzione:

- *“Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio”;*
 - *“Incarichi e nomine”.*
- **a segnalare, prima al Direttore della Direzione Amministrazione Finanza e Controllo con nota Prot. AOO_SAI-2025-0000010 del 31/03/2025, poi alla Commissione Nazionale Formazione dell’Istituto con nota Prot. AOO_SAI-2025-0000013 del 12/05/2025, in esito ad ulteriori monitoraggi effettuati presso enti e società di formazione diversi dalla SNA, il corso di formazione specifica in tema di anticorruzione relativo all’area dei contratti pubblici dal titolo “Anticorruzione e appalti nel nuovo Codice dei Contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023)” erogato dalla società Formel Academy in modalità e-learning su piattaforma della società stessa.**

Si elencano di seguito le iniziative di formazione specifica fruite nel corso del 2025:

- un collaboratore del RPCT ha partecipato ad un corso di 1 giorno erogato in house da Media Consult in data 11/06/2025 dal titolo “Adempimenti pre e post aggiudicazione”, nonché, ad una serie di webinar organizzati da Legislazione Tecnica come di seguito specificati:
 - “La Tutela dell’integrità nelle PPAA di piccole dimensioni – Fattispecie corruttive, obblighi anticiclaggio e gestione dei conflitti d’interesse” in data 08/04/2025 per la durata di 2 ore;
 - “Prevenzione della corruzione: le misure di imparzialità dei funzionari pubblici”, in data 19/06/2025 per la durata di 1,5 ore;
 - “Il RPCT: rassegna di provvedimenti su nomina e operatività” in data 19/09/2025 per la durata di 1,5 ore;
- un collaboratore del RPCT ad un corso organizzato dalla SOI Srl in data 28 aprile 2025 della durata di 4 ore on line dal titolo “Nuova delibera Anac n. 495/2024 e obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente”.
- Il Direttore Generale ha comunicato, in esito alla predetta nota del RPCT, che 2 dipendenti hanno partecipato al corso organizzato dalla SNA della durata di 8 ore distribuite in 2 giornate in modalità webinar dal titolo “Prevenzione e contrasto alla corruzione nelle PA: aree di rischio - Tematica: Incarichi e nomine Acquisizione e gestione del personale”; mentre il Direttore della Direzione Amministrazione Finanza e Controllo ha comunicato che nessun dipendente assegnato alla propria Direzione ha fruito della formazione specifica segnalata.

B) MISURE SPECIFICHE

Come indicato al paragrafo 2.6.7 della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2025-2027, l’Istituto ha reiterato, per la prima annualità, le misure di prevenzione specifiche individuate dai PTPCT 2016 e 2017. Si tratta di misure caratterizzate sostanzialmente da ulteriori adempimenti in materia di trasparenza riguardanti l’area di rischio “Affidamento di lavori, servizi e forniture (contratti)” e quella “Acquisizione e progressione di personale”. Per la descrizione di dette misure specifiche si fa espressamente rimando al

paragrafo relativo ai monitoraggi effettuati circa l'attuazione delle misure stesse.

PIANIFICAZIONE TRIENNALE

Per quanto riguarda le attività da programmare per il triennio 2026-2028, oltre a quanto specificato nell'elenco che segue, potrà essere valutata la possibilità di implementazione del sistema dei controlli interni quale ulteriore misura di prevenzione del rischio corruttivo.

Tale sistema potrà prevedere un'articolazione basata su tre distinti livelli:

- il primo livello riguarderebbe i controlli svolti dalla medesima struttura amministrativa competente ad adottare l'atto finale o a predisporre la proposta di atto da adottarsi da parte dell'organo politico o, ancora, svolti dalla struttura competente per materia ad adottare atti endo-procedimentali (es.: pareri, visti, autorizzazioni...) necessari per l'adozione e l'efficacia dell'atto finale; tali controlli investono anche la fase successiva dell'esecuzione degli atti adottati;
- nel secondo livello sarebbero ricompresi i controlli effettuati, periodicamente o in casi straordinari, da strutture diverse da quelle che esercitano l'attività di amministrazione attiva oggetto dei controlli; essi sono finalizzati principalmente ad una verifica della gestione complessiva;
- nel terzo livello è identificata la funzione di verifica del corretto funzionamento dell'intero sistema dei controlli interni.

Vengono di seguito elencate le attività previste per il triennio, con la possibilità che, a seguito delle indicazioni che dovessero emergere dalle verifiche e dai monitoraggi effettuati nel corso di vigenza del Piano o dalle informazioni che potranno eventualmente pervenire dal personale dirigenziale, dette attività possano essere modificate e/o integrate sulla base di tali indicazioni.

Attività previste per l'anno 2026

- Adozione di tutte le misure generali previste dalla normativa in materia di prevenzione della corruzione e relativo monitoraggio;
- Reiterazione delle misure specifiche previste nei precedenti piani triennali e nella sottosezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza del PIAO 2025-27 e relativo monitoraggio;
- Analisi, verifiche e valutazioni sugli esiti del monitoraggio delle attività messe in atto nel corso del 2025, anche al fine della eventuale rimodulazione delle misure specifiche da reiterare in ragione alla evoluzione normativa intervenuta successivamente all'individuazione delle misure stesse;
- Divulgazione del Codice di comportamento del personale dell'Istituto;
- Somministrazione al personale di nuova assunzione e a quello già in servizio dei corsi in uso e di prossima acquisizione scelti dall'Istituto per assicurare una formazione generale in materia di anticorruzione;

- Monitoraggio sulle esigenze formative specifiche del personale e valutazione circa l'opportunità di proporre ulteriori corsi di formazione e aggiornamento ai dipendenti che svolgono la loro attività nei settori esposti al rischio di corruzione, con particolare riguardo alle Aree "Contratti Pubblici" e "Acquisizione e gestione del Personale" verificando prioritariamente gli specifici percorsi formativi programmati dalla SNA;
- Acquisizione delle dichiarazioni annuali previste dall'art. 20 del d.lgs. 39/2013 sulla insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e loro pubblicazione sul sito dell'Istituto;
- Verifiche a campione, presso i competenti uffici giudiziari, mediante operatore economico individuato, sulla veridicità delle dichiarazioni rese circa la condizione ostativa prevista all'art. 35 bis del D. Lgs. 165/2001;
- Eventuali monitoraggi circa le verifiche effettuate dagli uffici competenti, per i contratti sottoscritti nell'ambito dei progetti finanziati con i fondi del PNRR, sulla dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della società ai fini dell'identificazione del "titolare effettivo" ai sensi del d.lgs. n. 231/2007 e s.m.i.;
- Eventuali verifiche sulle comunicazioni acquisite da parte dei soggetti deputati alla gestione del contratto, del ricorrere delle circostanze per il riconoscimento del premio di accelerazione; su questo aspetto saranno intraprese opportune iniziative attraverso l'emanazione di circolari finalizzate a fornire indicazioni sulla gestione di tale strumento;
- Aggiornamento della bozza di disciplinare per la gestione delle segnalazioni di violazione del diritto dell'Unione Europea e delle disposizioni normative nazionali (cd *whistleblowing*) secondo le nuove Linee Guida emanate dall'Anac con delibera n. 478 del 26 novembre 2025 sui canali interni di segnalazione.

Attività previste per gli anni 2027-2028

Relativamente alla programmazione delle attività per gli anni 2027-2028, l'Istituto procederà all'adozione di tutte le misure generali previste dalla normativa in materia, alla reiterazione delle misure specifiche già individuate, come eventualmente rimodulate secondo quanto indicato nella programmazione per l'anno 2026, nonché all'introduzione di nuove misure che si dovessero rendere necessarie a seguito del ricorrere di circostanze quali, ad esempio, la variazione del contesto di riferimento, la variazione della valutazione del rischio nonché le eventuali modifiche normative che dovessero nel frattempo intervenire in materia di prevenzione della corruzione.

2.6.8 Monitoraggio sull'attuazione delle misure e sulla loro idoneità

In relazione alle misure generali e specifiche attuate nel corso dell'anno 2025 si è provveduto, come previsto nella sezione Prevenzione della Corruzione e Trasparenza del PIAO 2025-2027 alla reiterazione

delle attività di monitoraggio messe in atto a partire dagli anni 2016 e 2017.

Monitoraggio sull'attuazione delle misure

L'attività di reiterazione dei monitoraggi sull'attuazione delle misure ha riguardato:

- **l'attuazione delle disposizioni normative di carattere generale di seguito riportate**
 - art. 22 del Codice di Comportamento del personale dell'INFN in materia di anticorruzione;
 - art. 53, comma 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001;
 - rispetto dei tempi procedurali;
 - art. 35 bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165;

nonché l'attuazione delle misure specifiche previste per il 2016 e il 2017 nei rispettivi PTPC 2016-2018 e 2017-2019, con esclusione delle misure di formazione.

Nel seguito si dà brevemente conto delle attività svolte e dei relativi esiti.

- **Art. 22 del Codice di Comportamento del personale dell'INFN in materia di anticorruzione:**
 - Divulgazione del Codice al personale di nuova assunzione o al quale siano conferiti incarichi;
 - Acquisizione, per il predetto personale, di specifica attestazione circa la presa visione e conoscenza della "*Sottosezione anticorruzione e trasparenza*" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'INFN vigente al momento dell'attestazione stessa, quale pubblicato sul sito web istituzionale dell'istituto alla pagina "Amministrazione Trasparente".
- **Art. 53, comma 16-ter, del D.Lgs. n. 165/2001 (prevenzione del fenomeno corruttivo del c.d. pantouflage):** notifica al personale destinatario di tale norma dei divieti introdotti dalla norma stessa e degli effetti che si determinano nei casi di una sua violazione.

Per il monitoraggio delle suddette misure, che fa seguito alle precedenti analoghe attività svolte negli anni dal 2015 al 2025 giova precisare che antecedentemente alla attuazione delle relative disposizioni normative il RPCT - ritenendo che tutti gli obblighi di che trattasi potessero essere soddisfatti in sede di stipula dei contratti di lavoro o degli atti di conferimento di incarico, con una mirata integrazione degli specifici articoli di detti contratti o delle parti degli atti di incarico riguardanti i doveri del dipendente e/o le norme di comportamento - ha provveduto a fornire alla competente Direzione dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto specifiche indicazioni in tal senso, unitamente ad una puntuale serie di possibili schemi da utilizzare per l'attuazione degli obblighi stessi.

Al fine, quindi, di effettuare l'ulteriore attuale monitoraggio è stato richiesto alla competente Direzione dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto, di voler fornire copia di alcuni contratti di lavoro e di atti di conferimento di incarico, per le tipologie specificate nella richiesta, predisposti nel corso del 2025; dando seguito a tale richiesta, detta Direzione ha messo a disposizione del RPCT le seguenti copie di contratti e di atti di conferimento di incarico:

- n. 10 contratti individuali per la costituzione di rapporti di lavoro subordinato a tempo

indeterminato

- n. 10 contratti individuali per la costituzione di rapporti di lavoro subordinato a tempo determinato
- n. 6 contratti di lavoro autonomo occasionale o di prestazione d'opera in regime di collaborazione coordinata e continuativa (cosiddetti co.co.co) ai sensi degli artt. 2222 e seguenti del codice civile;
- n. 10 contratti di collaborazione alle attività di ricerca (assegni di ricerca);
- n. 32 atti di conferimento di incarico di associazione, per le varie tipologie di incarico.

Dall'esame delle copie di detti contratti e atti di conferimento di incarico si è riscontrata una completa attuazione delle norme oggetto del monitoraggio, secondo le indicazioni fornite al riguardo anche mediante gli schemi da utilizzare a tal fine.

In particolare, si è rilevato che:

- nei contratti di lavoro subordinato a tempo determinato/indeterminato e negli atti di conferimento di incarico di associazione è espressamente indicato che il Codice di Comportamento è disponibile presso la sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Istituto e con la sottoscrizione del contratto o la firma per accettazione dell'incarico conferito, gli interessati hanno dato atto di aver preso visione e di conoscere la "*Sottosezione anticorruzione e trasparenza*" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'INFN in vigore al momento della sottoscrizione o della firma per accettazione degli stessi, come pubblicato sul sito web istituzionale dell'Istituto alla pagina "Amministrazione Trasparente";
- nei contratti di collaborazione alle attività di ricerca (assegni di ricerca e contratti di ricerca) e nei contratti di lavoro autonomo, pur essendo prevista all'atto della sottoscrizione la consegna di copia del Codice di Comportamento, in ragione delle nuove modalità di trasmissione e sottoscrizione dei contratti stessi (work flow che utilizza il libro firma dell'Istituto e, conseguentemente, la firma digitale), per la conoscenza del Codice, analogamente a quanto previsto per i contratti di lavoro subordinato, si rinvia alla sua pubblicazione nella la sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'INFN;
con la sottoscrizione del contratto, inoltre, gli interessati danno atto di aver preso visione e di conoscere la "*Sottosezione anticorruzione e trasparenza*" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'INFN in vigore al momento della sottoscrizione o della firma per accettazione del contratto stesso, come pubblicato sul sito web istituzionale dell'Istituto alla pagina "Amministrazione Trasparente";
- vengono espressamente riportate le disposizioni contenute nell'art. 53, comma 16-ter, del D.Lgs. n. 165/2001, in base alle quali se, nei tre anni di servizio o di svolgimento di incarico precedenti la cessazione, per qualsiasi causa, del rapporto di lavoro costituito o dell'incarico conferito, l'interessato abbia esercitato per conto dell'INFN poteri autoritativi o negoziali, lo stesso non potrà

svolgere, nei tre anni successivi a detta cessazione, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con il suo apporto decisionale, con la precisazione che sono nulli i contratti o gli incarichi di lavoro o professionali conclusi con i soggetti privati in violazione del detto divieto. Pertanto, la sottoscrizione dei suddetti contratti costituisce dichiarazione di impegno da parte del personale all'atto della cessazione del servizio.

Inoltre, per quanto riguarda il rispetto degli adempimenti in questione nelle attività negoziali nell'area degli approvvigionamenti e più nello specifico nei contratti stipulati per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, il RPCT ha provveduto - mediante la consultazione a campione della relativa documentazione, sia presso alcune Strutture decentrate dell'Istituto (segnatamente le Sezioni di Pavia, Napoli e Trieste) in occasione delle visite periodiche effettuate nel corso dell'anno in veste di Direttore del Servizio Professionale Audit Interno, che presso la competente Direzione dell'Amministrazione Centrale - a verificare l'avvenuto inserimento delle clausole riguardanti l'applicazione delle norme di che trattasi; anche in questo caso l'esito dell'attività di monitoraggio può essere ritenuto più che soddisfacente in quanto ha dato riscontro, per il campione esaminato, di un completo rispetto della normativa oggetto del monitoraggio stesso.

- **Rispetto dei tempi procedurali**

Anche per il 2025, in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 1, comma 28, della legge 6 novembre 2012 n. 190, si è provveduto al monitoraggio periodico, con frequenza semestrale, del rispetto dei tempi procedurali; al fine di adempiere a tale obbligo il RPCT, sulla base delle diverse tipologie di procedimenti individuati dai Responsabili delle diverse aree in occasione della generale mappatura dei procedimenti, ha trasmesso agli stessi, come già avvenuto nei precedenti anni, una tabella riassuntiva per raccogliere tutti i dati e le informazioni necessarie al monitoraggio.

Fermo restando che tra i procedimenti espletati dall'amministrazione alcuni non hanno vincoli temporali imposti dalla normativa e neanche autonomamente determinabili in quanto dipendenti da fattori particolari, come per esempio quelli relativi alle trattative inerenti la stipula delle convenzioni o gli accordi di gestione della proprietà intellettuale che sono legati alla durata delle trattative, i monitoraggi effettuati, relativamente ai dati rilevati per il primo semestre 2025, non hanno evidenziato anomalie eccetto alcuni casi puntualmente motivati.

- **Art. 35 bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165** (concernente la "prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici").

L'accertamento circa la non sussistenza della predetta condizione ostativa prevista dalla norma di riferimento viene effettuato mediante la preventiva acquisizione di apposita dichiarazione sostitutiva di certificazione da rendere a cura degli interessati.

Come per le annualità precedenti, l'attività di monitoraggio è stata effettuata, sia in maniera sistematica

che a campione, su due diversi livelli di competenze con le modalità e gli esiti di seguito indicati.

- Per quanto di competenza delle Strutture decentrate dell'Istituto (*verifica a campione*), l'attività si è svolta in occasione delle visite ispettive effettuate nel corso del 2025 dal RPCT, in veste di Direttore del Servizio Professionale Audit Interno, presso le Sezioni di Pavia, Napoli e Trieste dell'Istituto, mediante l'accesso e l'acquisizione della prevista documentazione (dichiarazioni sostitutive di certificazione) relativamente
 - a tutto il personale assegnato agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie e alla fornitura di beni, servizi e lavori;
 - ai componenti delle commissioni esaminatrici delle selezioni per l'assunzione di personale con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato di durata non superiore a 90 giorni, ove effettuate, nominate dal Direttore della Sezione.
- Per quanto di competenza dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto - nello specifico della Direzione Amministrazione Finanza e Controllo e della Direzione Risorse Umane - l'attività si è svolta mediante la richiesta e l'acquisizione da parte del RPCT di copia della predetta dichiarazione sostitutiva di certificazione relativamente al seguente personale (verifica sistematica):
 - personale in servizio assegnato nel corso del 2025 agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, agli uffici preposti all'acquisizione di lavori, servizi e forniture e agli uffici preposti alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;
 - personale componente delle Commissioni per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati, ove la nomina sia avvenuta successivamente all'analogo monitoraggio effettuato nel corso del 2024.

Inoltre, per una verifica a campione, è stata richiesta ed acquisita dal RPCT copia di alcuni provvedimenti tra quelli adottati nel corso del 2025, quali indicati nella richiesta stessa, di nomina di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi (Direzione Risorse Umane, n. 46 provvedimenti) e di commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi (Direzione Amministrazione Finanza e Controllo – Servizio Gare e Contratti, n. 9 provvedimenti), corredati dalle succitate dichiarazioni sostitutive di certificazione da rendere da parte dai rispettivi componenti prima del conferimento dell'incarico.

Sia per le verifiche effettuate in modo sistematico che per quelle effettuate a campione, per entrambi i livelli di competenza sopra indicati, si è riscontrata una completa attuazione delle norme oggetto del monitoraggio, secondo le indicazioni fornite al riguardo dal RPCT con la nota circolare in data 27 maggio 2015, prot. n. 4033.

- **Misure specifiche previste per il 2016 e il 2017 nei rispettivi PTPC 2016-2018 e 2017-2019**

Nel 2025 sono stati effettuati nuovi monitoraggi sull’attuazione delle misure specifiche previste per il 2016 e il 2017 nei rispettivi PTPC 2016-2018 e 2017-2019, quali riportate nelle tabelle che seguono.

I monitoraggi effettuati nel 2025 hanno riguardato l’attuazione delle predette ulteriori misure previste, ad esclusione delle misure 1, 3, 4, 6 e 7 della prima annualità del PTPC 2016-2018 e delle misure 8 e 9 della prima annualità del PTPC 2017-2019, in quanto consistenti in attività di formazione specifica, attività delle quali si è dato conto nel precedente paragrafo 2.6.7; i monitoraggi sono stati effettuati con modalità e procedure identiche a quelle dei precedenti analoghi monitoraggi riferiti agli anni dal 2016 al 2024, quali descritte nei rispettivi paragrafi dei relativi documenti di programmazione (PTPC e dei PIAO dal 2017-2019 al 2025-2027).

Gli esiti di tali monitoraggi hanno evidenziato anche per il 2025 la completa attuazione di tutte le predette misure specifiche prese in considerazione dai monitoraggi stessi.

Di seguito una sintesi di detti monitoraggi effettuati e dei relativi esiti

- **Misure 2016 reiterate nel 2025**

misura 2 – obbligo di trasmettere periodicamente la lista degli affidamenti concessi

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>fase</i> |
|--|---|--------------------|
| contratti pubblici | Affidamento lavori, servizi e forniture | aggiudicazione |

La misura è finalizzata a verificare la rotazione dei fornitori e gli eventuali fenomeni di frazionamento degli ordinativi, con particolare riguardo alla fornitura di beni e servizi;

Il relativo monitoraggio è stato effettuato a campione, in occasione delle visite periodiche ispettive presso le Sezioni di Pavia, Napoli e Trieste dell’Istituto, e in maniera sistematica - per gli affidamenti relativi all’Amministrazione Centrale;

In esito al monitoraggio, effettuato tenendo conto delle indicazioni previste dalla normativa interna e di settore di cui al paragrafo dedicato alla rotazione degli operatori economici, non si sono riscontrati affidamenti ripetuti per lo stesso tipo di fornitura di bene o servizio, tali da far presupporre un frazionamento degli ordinativi e, relativamente agli affidamenti per la fornitura di beni o servizi riconducibili alla stessa tipologia, si è rilevato il rispetto del principio di rotazione dei fornitori.

misura 5 - flusso di comunicazione per il RPCT al fine di verificare l’osservanza degli adempimenti in materia di subappalto

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>fase</i> |
|--|------------------------|--------------------|
|--|------------------------|--------------------|

| | | |
|--------------------|------------|---------------------------|
| contratti pubblici | Subappalto | autorizzazione subappalto |
|--------------------|------------|---------------------------|

Acquisite ed esaminate le informazioni richieste per tutti gli affidamenti per i quali nel corso del 2025 risultano autorizzati subappalti, si è riscontrata l'osservanza dei relativi adempimenti previsti dalle norme vigenti in materia, con particolare riguardo a quelli di cui agli artt. 94, 100, 103 e 119 del D. Lgs 36/2023 e s.m.i.

misure 8, 9 - audit sui bandi di gara in relazione ai requisiti previsti

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>fase</i> |
|--|---|--|
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura aperta | redazione e pubblicazione bandi e avvisi di gara |
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura ristretta | redazione e pubblicazione bandi e avvisi di gara |

Secondo quanto stabilito per l'attuazione della misura, il RPCT ha provveduto ad effettuare il previsto audit mediante la consultazione della documentazione presente sulla pagina web del sito dell'Istituto dedicata agli avvisi e bandi di gara e ai relativi esiti.

L'audit è stato effettuato a campione sulle procedure i cui avvisi o bandi non sono stati oggetto del precedente analogo monitoraggio (2024), selezionando le procedure in modo da ricomprendere:

- le varie tipologie di selezione del contraente
- quante più Strutture possibili tra quelle interessate dalle procedure stesse
- l'intero arco temporale preso in considerazione.

Dall'esame della documentazione consultata relativamente alle seguenti 19 procedure oggetto del monitoraggio - bandi e avvisi di gara e relativi disciplinari e capitolati - non è emersa la previsione di requisiti o clausole di partecipazione (in particolare, capacità economico-finanziarie, capacità tecniche, certificazioni di conformità, requisiti aziendali in termini di struttura organizzativa e/o di qualificazione professionale del personale, definizione dei punteggi e dei relativi criteri di attribuzione nei casi di aggiudicazione con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa) tali da far presupporre la volontà di favorire determinati soggetti o di restringere la partecipazione in modo non coerente con l'oggetto della fornitura.

Al riguardo si specifica che, per l'anno 2025, non sono state effettuate selezione del contraente per mezzo di procedura ristretta; pertanto, la relativa misura specifica non ha trovato applicazione.

Procedura Aperta

| | | |
|--------------|--------------------|-------------------|
| CIG | Struttura | data bando/avviso |
| - B583C3E9DE | Lab. Naz. Frascati | 23/01/2025 |

- B4954B2983 INFN 10/01/2025
- B55747252C Lab. Naz. Legnaro 28/01/2025
- B59396D8E6 Sez. Bari 17/02/2025
- B58D7B3972 Lab. Naz. Gran Sasso 18/02/2025
- B6357296B4 Lab. Naz. Gran Sasso 18/03/2025
- B2303B683D Sez. RM 07/06/2024
- B7CEC3DF13 Lab. Naz. Frascati 23/07/2025
- B7F20D8C6F Lab. Naz. Gran Sasso 24/07/2025
- B8A425BA40 Lab. Naz. Legnaro 16/09/2025
- CIG2253224 CNAF 28/11/2025

Procedura negoziata previa pubblicazione

- | CIG | Struttura | data bando/avviso |
|--------------|----------------------|-------------------|
| - BSCCE88AA8 | Lab. Naz. Gran Sasso | 24/02/2025 |
| - B6E6833650 | Lab. Naz. Legnaro | 14/05/2025 |
| - B92AC116AB | Sez. Milano Bicocca | 18/09/2025 |
| - B8F3152589 | Lab. Naz. Gran Sasso | 10/11/2025 |
| - B94A3F5988 | Lab. Naz. Gran Sasso | 17/12/2025 |

Procedura negoziata senza pubblicazione

- | CIG | Struttura | data bando/avviso |
|--------------|--------------------|-------------------|
| - B521A8CF5A | Lab. Naz. Sud | 17/07/2024 |
| - B32B28F077 | Lab. Naz. Frascati | 17/07/2024 |
| - B71AD05D6B | Sez. Roma | 13/02/2025 |
| - B27C673450 | Lab. Naz. Frascati | 13/06/2024 |

misura 10 - check list di controllo sugli adempimenti propedeutici alla stipula dei contratti mediante verifiche a campione presso Strutture decentrate e Amministrazione Centrale

| area di rischio obbligatoria | Processo | fase |
|---|--------------------------------|---|
| contratti pubblici | stipula di contratti d'appalto | effettuazione delle verifiche d'ufficio sul soggetto aggiudicatario |

Secondo quanto previsto per l'attuazione della misura, il RPCT - nell'ambito delle attività svolte in qualità

di Direttore del Servizio Audit Interno dell'Istituto attraverso le visite ispettive effettuate presso le Sezioni di Pavia, Napoli e Trieste dell'Istituto - ha proceduto, mediante verifica operata a campione sui contratti di che trattasi, visionando la relativa documentazione, al riscontro circa l'avvenuta effettuazione da parte degli uffici competenti delle verifiche previste dalle norme vigenti in materia nei confronti dei soggetti aggiudicatari di gare di appalto.

Detti riscontri hanno riguardato, in particolare, con esito positivo, la presenza della documentazione comprovante la regolarità contributiva e, per i contratti con pagamenti superiori a 5.000 €, la regolarità fiscale accertata attraverso le relative richieste ad Equitalia.

Inoltre, relativamente ai contratti i cui importi superano le soglie di autonomia di spesa delegata ai Direttori delle Strutture decentrate dell'Istituto e per i quali la fase di verifica dei requisiti del soggetto aggiudicatario è curata dagli uffici del Servizio Gare e Contratti dell'Amministrazione Centrale, si è provveduto ad effettuare, presso il Servizio stesso, un riscontro a campione su alcuni di detti contratti, verificando la presenza della relativa documentazione.

Il riscontro è stato effettuato sulle sottoindicate n. 12 procedure di affidamento ed ha riguardato, in dettaglio, la presenza di idonea e valida documentazione relativa ai requisiti o condizioni ostative per la stipula dei rispettivi contratti prescritti all'art. 95 del d.Lgs 36/2023 e s.m.i.:

Giunta Esecutiva 13824 del 18/12/2023

Giunta Esecutiva 13851 del 18/01/2024

Giunta Esecutiva 13987 del 31/05/2024

Giunta Esecutiva 14053 del 12/03/2024

Giunta Esecutiva 14058 del 12/09/2024

Giunta Esecutiva 14086 del 17/10/2024

Giunta Esecutiva 14092 del 17/10/2024 lotto 1

Giunta Esecutiva 14092 del 17/10/2024 lotto 2

Giunta Esecutiva 14126 del 14/11/2024

Giunta Esecutiva 14145 del 29/11/2024

Giunta Esecutiva 14169 del 17/12/2024

Giunta Esecutiva 14264 del 26/03/2025

la verifica ha avuto esito positivo, riscontrando per le procedure prese in considerazione la presenza di tutta la documentazione concernente il possesso dei detti requisiti e l'assenza delle cause ostative sopra richiamate.

misura 11 - pubblicazione dei provvedimenti di adozione delle varianti in corso di esecuzione dei contratti, almeno per tutta la durata dei contratti di riferimento

| area di rischio obbligatoria | Processo | fase |
|---|--|-------------------------------------|
| contratti pubblici | approvazione delle varianti in corso di esecuzione dei contratti | adozione dei relativi provvedimenti |

Al fine di verificare il grado di completezza e di tempestività in ordine all'attuazione della misura per quanto riguarda gli adempimenti previsti, il RPCT - sulla base delle apposite comunicazioni pervenute da parte del Servizio Gare e Contratti dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate dell'Istituto circa l'adozione di provvedimenti di varianti in corso di esecuzione dei contratti - ha effettuato un monitoraggio mediante la consultazione della documentazione presente sulla pagina bandi ed esiti di gara del sito web dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto, raggiungibile anche mediante apposito link dalla pagina Amministrazione Trasparente, sezione bandi di gara e contratti.

Il monitoraggio effettuato ha dato riscontro, per tutte le tipologie di contratti per i quali risultano intervenute varianti in corso di esecuzione, della regolare e tempestiva pubblicazione dei relativi provvedimenti sulla predetta pagina del sito web dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto. Inoltre, il monitoraggio ha evidenziato, in alcune strutture decentrate, un maggior ricorso allo strumento della variante in corso d'opera per cui il RPCT ha provveduto a segnalare alle suddette strutture, la necessità di utilizzare la variante esclusivamente laddove indispensabile riservandosi, in fase di successivo monitoraggio, di verificare l'adeguamento a quanto segnalato.

misure 12, 13, 14 - pubblicazione sulla relativa pagina del sito web dell'Istituto dei provvedimenti di nomina delle commissioni giudicatrici per le gare di affidamento di lavori servizi e forniture

| area di rischio obbligatoria | Processo | fase |
|---|---|---------------------------------------|
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura <i>aperta</i> | nomina delle commissioni esaminatrici |
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura <i>ristretta</i> | nomina delle commissioni esaminatrici |
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura <i>negoziata senza previa pubblicazione del bando</i> | nomina delle commissioni esaminatrici |

Questa misura di trasparenza - peraltro divenuta obbligatoria per legge ai sensi delle disposizioni contenute nel D. Lgs. 50/2016 e s.m.i. - prevede la regolare e tempestiva pubblicazione dei provvedimenti di nomina delle commissioni giudicatrici per le procedure di gara di che trattasi sul sito web

dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto, nella pagina bandi ed esiti di gara linkabile anche dalla stessa voce della pagina Amministrazione Trasparente dell'INFN.

Il RPCT, al fine di verificare il grado di completezza e di tempestività circa l'attuazione della misura di che trattasi, ha effettuato un monitoraggio - mediante la consultazione della documentazione presente sul predetto sito web dell'Istituto - per le tipologie di gare sopra indicate.

Il monitoraggio ha riguardato le procedure i cui bandi o avvisi sono stati pubblicati successivamente al 30 novembre 2024 (data di effettuazione del precedente monitoraggio) fino alla data di effettuazione del monitoraggio attuale (fine novembre 2025).

Per tutte le procedure, oggetto del monitoraggio, per l'espletamento delle quali si è provveduto alla nomina di una commissione giudicatrice, il relativo provvedimento - se già adottato alla data di effettuazione del monitoraggio stesso - è risultato regolarmente e tempestivamente pubblicato.

Al riguardo si specifica che, per l'anno 2025, non sono state effettuate selezione del contraente per mezzo di procedura ristretta; pertanto, la relativa misura specifica non ha trovato applicazione.

Infine, con riguardo alle procedure di selezione del contraente si specifica che, in conformità a quanto previsto dal D. Lgs. 36/2023 e s.m.i. in materia di premio di accelerazione, a partire dall'anno 2025, il monitoraggio delle misure di prevenzione ha riguardato, altresì, l'erogazione del suddetto premio. Tuttavia, in considerazione del mancato utilizzo dello strumento non è stato necessario procedere con eventuali verifiche.

misure 15, 16 - pubblicazione sulla pagina Amministrazione Trasparente del sito web dell'Istituto dei curricula del personale a tempo indeterminato e a tempo determinato assunto per chiamata diretta

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>Fase</i> |
|--|---|--|
| acquisizione di personale | assunzioni a tempo indeterminato per chiamata diretta di personale Ricercatore e Tecnologo | individuazione del personale da assumere |
| acquisizione di personale | assunzioni a tempo determinato per chiamata diretta di personale Ricercatore, Tecnologo e Tecnico | individuazione del personale da assumere |

I curricula del personale interessato sono risultati regolarmente trasmessi e quindi tempestivamente pubblicati in un apposito spazio della sezione "altri contenuti, dati ulteriori" della pagina Amministrazione Trasparente del sito web dell'Istituto, unitamente ad una tabella che, sulla base di dati comunicati dalla competente Direzione dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto, evidenzia per ogni nominativo:

- il provvedimento deliberativo che ne ha autorizzato l'assunzione;
- il profilo e livello di inquadramento e, per il personale ricercatore e tecnologo, la fascia stipendiale attribuita;
- la sede di lavoro;
- la data di inizio del contratto;
- per il personale con contratto a tempo determinato: le esigenze - in termini di attività da svolgere - che ne hanno comportato l'assunzione, la durata del contratto e il termine di scadenza dello stesso.

Al riguardo si specifica che, per l'anno 2025, non sono state effettuate assunzioni di personale a tempo indeterminato; pertanto, la relativa misura specifica non ha trovato applicazione.

- **Misure 2017 reiterate nel 2025**

misure 1, 2, 3, 4 e 5 - pubblicazione sulla pagina Amministrazione Trasparente (altri contenuti del sito web dell'Istituto, relativamente ai corsi e alle iniziative di formazione, delle ditte incaricate e dei relativi costi, degli incarichi di docenza e dei relativi compensi attribuiti

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>Fase</i> |
|--|---|--|
| acquisizione di personale | Corsi di Formazione Nazionali | Approvazione dei corsi, scelta eventuali ditte e docenti |
| acquisizione di personale | Corsi di Formazione Interstruttura | Approvazione dei corsi, scelta eventuali ditte e docenti |
| acquisizione di personale | Corsi di Formazione Locali | Approvazione dei corsi, scelta eventuali ditte e docenti |
| acquisizione di personale | Iniziative formative della Commissione Calcolo e Reti | Approvazione dei corsi, scelta eventuali ditte e docenti |

La Direzione Risorse Umane ha provveduto anche per il 2025 alla trasmissione in forma tabellare, per le iniziative di formazione realizzate nel corso dell'anno, dei dati circa la eventuale ditta, scuola o società incaricata e relativo costo e/o degli eventuali docenti incaricati e relativo compenso; i dati sono stati quindi pubblicati in un apposito spazio della sezione "altri contenuti – dati ulteriori" della pagina Amministrazione Trasparente del sito web dell'Istituto.

misura 6 - pubblicazione delle commissioni esaminatrici e dei curricula dei rispettivi componenti per le selezioni per il conferimento di incarichi ai sensi degli artt. 2222 e seguenti del codice civile, la cui nomina sia stata effettuata dai Direttori delle Strutture interessate nei casi di deleghe conferite ai Direttori stessi, secondo quanto previsto dall'art. 4, comma 8, del disciplinare INFN per il conferimento di tali incarichi.

| area di rischio obbligatoria | Processo | Fase |
|-------------------------------------|---|---|
| acquisizione di personale | Selezione per il conferimento di incarichi di prestazione d'opera ai sensi degli artt. 2222 e sgg. c.c. | Nomina della Commissione esaminatrice (scelta dei componenti) |

al fine della verifica circa l'attuazione della misura, il RPCT ha provveduto a richiedere alla Direzione Risorse Umane dell'Istituto se nel corso dell'anno 2025 sono state indette selezioni per le quali siano state conferite deleghe ai Direttori delle Strutture interessate secondo quanto previsto dall'art. 4, comma 8, del disciplinare INFN relativo agli incarichi di che trattasi, con il conseguente adempimento della pubblicazione delle relative Commissioni esaminatrici e dei curricula dei rispettivi componenti;

la Direzione Risorse Umane ha comunicato che nel corso dell'anno 2025 non sono state indette selezioni per le quali siano state conferite le predette deleghe ai Direttori delle Strutture interessate;

per quanto precede, la relativa misura ulteriore prevista nei casi ai quali la misura stessa si riferisce non ha trovato applicazione.

misura 7 -selezioni per il conferimento di assegni di ricerca - a) notifica del punteggio conseguito nella valutazione dei titoli, prima dell'effettuazione dell'esame colloquio; b) predeterminazione dei criteri di valutazione dell'esame colloquio.

| area di rischio obbligatoria | Processo | Fase |
|-------------------------------------|---|--|
| acquisizione di personale | Selezione per il conferimento di assegni di ricerca | Espletamento della selezione (valutazione dei titoli, esame colloquio) |

Per una verifica a campione circa l'effettiva attuazione della misura, il RPCT ha provveduto a richiedere alla Direzione Risorse Umane copia dei verbali delle Commissioni esaminatrici di n. 49 procedure per il conferimento degli assegni di ricerca, individuate in modo casuale tra quelle espletate nel corso dell'anno; tuttavia, al fine di verificare la puntuale attuazione della misura di che trattasi, tenuto conto della circostanza che per ogni Struttura dell'INFN opera una sola Commissione esaminatrice, l'individuazione di dette procedure è stata effettuata in modo da ricomprendere tutte le Strutture interessate relativamente all'arco temporale preso in considerazione (21 Strutture su 27 per le 49 procedure individuate).

Dall'esame dei verbali di dette procedure si è rilevata la puntuale attuazione dell'adempimento previsto per la realizzazione della misura in parola relativamente alla lettera a) (notifica del punteggio conseguito nella valutazione dei titoli, prima dell'effettuazione dell'esame colloquio) da parte di tutte le Commissioni esaminatrici delle procedure per il conferimento di assegni di ricerca oggetto della verifica.

Relativamente alla misura di cui alla lettera b) (predeterminazione dei criteri di valutazione dell'esame colloquio), la misura stessa risulta assorbita dalla disposizione normativa contenuta nell'art. 19, comma 1

del D.Lgs 33/2013 come modificato dall'art. 18, comma 1, lettera a) del D.Lgs 97/2016, il quale stabilisce che "le pubbliche amministrazioni pubblicano i bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione, nonché i criteri di valutazione della Commissione e le tracce delle prove scritte"; dell'osservanza di tale adempimento si dà riscontro nella parte della presente Sezione dedicata alla Trasparenza.

misure 10,11,12 - trasmissione periodica (annuale) dei provvedimenti di non aggiudicazione

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>Fase</i> |
|--|---|-------------------------------------|
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura aperta | provvedimento di non aggiudicazione |
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura ristretta | provvedimento di non aggiudicazione |
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura negoziata senza bando | provvedimento di non aggiudicazione |

Sulla base delle comunicazioni effettuate al riguardo dalla competente Direzione dell'Amministrazione Centrale e dalle Strutture decentrate dell'Istituto per le procedure di selezione del contraente oggetto della misura, sino alla data di effettuazione del monitoraggio, risultano adottati n. 3 provvedimenti di non aggiudicazione dalla Sezione di Torino; pertanto, si è proceduto alle attività di verifica connesse con l'attuazione della misura (sussistenza di elementi che possano far presupporre un uso improprio dei provvedimenti di non aggiudicazione), che hanno fornito esito negativo.

misure 13,14,15 - trasmissione periodica (annuale) dei provvedimenti di revoca di aggiudicazione

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>fase</i> |
|--|---|-------------------------------------|
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura aperta | revoca di aggiudicazione definitiva |
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura ristretta | revoca di aggiudicazione definitiva |
| contratti pubblici | selezione del contraente per mezzo di procedura negoziata senza bando | revoca di aggiudicazione definitiva |

Sulla base delle comunicazioni effettuate al riguardo dalla competente Direzione dell'Amministrazione Centrale e dalle Strutture decentrate dell'Istituto per le procedure di selezione del contraente oggetto della

misura, sino alla data di effettuazione del monitoraggio, non risultano adottati provvedimenti di revoca dell'aggiudicazione; pertanto, non si è proceduto alle attività di verifica connesse con l'attuazione della misura (sussistenza di elementi che possano far presupporre un uso improprio dei provvedimenti di revoca).

misura 16 - affidamenti diretti a fornitore unico - pubblicazione provvedimenti di nomina delle commissioni di congruità

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>fase</i> |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| contratti pubblici | affidamento diretto a fornitore unico | nomina della commissione di congruità |

Sulla base delle comunicazioni effettuate al riguardo dalla competente Direzione dell'Amministrazione Centrale e dalle Strutture decentrate dell'Istituto e in esito ai monitoraggi che hanno fatto seguito alle comunicazioni stesse, si dà atto che, ove adottati, sono stati notificati e risultano pubblicati sul sito web dell'Amministrazione Centrale dell'Istituto - alla pagina bandi ed esiti di gara linkabile dalla pagina Amministrazione Trasparente, bandi di gara e contratti - i provvedimenti di nomina delle commissioni di congruità per gli affidamenti a fornitore unico, relativamente agli affidamenti per i quali le disposizioni contenute nell'art. 95, comma 6, del regolamento di amministrazione, finanza e contabilità dell'Istituto prevedono la possibilità di nomina di tali commissioni (affidamenti di importo superiore a € 50.000,00).

Monitoraggi su ulteriori misure realizzate, la cui programmazione era stata rinviata ad annualità successive a quelle prese in considerazione.

- **Misure relative a processi ricompresi nel quadrante D (bassa probabilità e alto impatto) dei grafici a dispersione riportati nelle pagg. 30 e seguenti del PTPC 2016-2018**

misura D-4/2 - concorsi per l'assunzione a tempo indeterminato del personale tecnico e amministrativo - pubblicazione delle relative commissioni esaminatrici e dei curricula dei rispettivi componenti.

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>Processo</i> | <i>Fase</i> |
|--|---|---|
| acquisizione di personale | concorsi pubblici per l'assunzione del personale tecnico e amministrativo | nomina della Commissione esaminatrice (scelta dei componenti) |

Anche nel 2025 la misura risulta attuata con la prevista pubblicazione dei provvedimenti di nomina delle commissioni esaminatrici e dei curricula dei rispettivi componenti per i concorsi pubblici per l'assunzione

a tempo indeterminato del personale tecnico e amministrativo sulla pagina "opportunità di lavoro" del sito web dell'INFN nella sezione relativa a detto tipo di assunzioni.

Al riguardo si ritiene opportuno precisare che relativamente ai concorsi per l'assunzione a tempo indeterminato del personale ricercatore e tecnologo dell'INFN la pubblicazione dei predetti provvedimenti e curricula viene già effettuata, con le stesse modalità, a partire dal 2013, in attuazione delle indicazioni contenute in proposito nel cosiddetto "Codice Minerva".

misura D-6/2 - selezioni pubbliche per l'assunzione di personale con contratto a tempo determinato - pubblicazione delle relative commissioni esaminatrici e dei curricula dei rispettivi componenti.

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>processo</i> | <i>fase</i> |
|--|---|---|
| acquisizione di personale | selezioni pubbliche per l'assunzione di personale con contratto a tempo determinato | nomina della Commissione esaminatrice (scelta dei componenti) |

Anche nel 2025 la misura risultata attuata con la prevista pubblicazione dei provvedimenti di nomina delle commissioni esaminatrici e dei curricula dei rispettivi componenti per le selezioni pubbliche per l'assunzione di personale con contratto a tempo determinato sulla pagina "opportunità di lavoro" del sito web dell'INFN nella sezione relativa a detto tipo di assunzioni

misura D-9 - selezioni per il conferimento di borse di studio - pubblicazione delle relative commissioni esaminatrici e dei curricula dei rispettivi componenti.

| <i>area di rischio obbligatoria</i> | <i>processo</i> | <i>Fase</i> |
|--|--|---|
| acquisizione di personale | selezioni per il conferimento di borse di studio | nomina della Commissione esaminatrice (scelta dei componenti) |

Anche nel 2025 la misura risultata attuata con la prevista pubblicazione dei provvedimenti di nomina delle commissioni esaminatrici e dei curricula dei rispettivi componenti per le selezioni per il conferimento di borse di studio sulla pagina "opportunità di lavoro" del sito web dell'INFN nella sezione relativa a detto tipo di selezioni.

Monitoraggio sull'idoneità delle misure attuate

Per quanto riguarda la valutazione sull'idoneità delle misure attuate, si precisa che tale valutazione sarà effettuata nel corso dei prossimi anni sulla base dell'adozione della nuova impostazione metodologica, descritta al paragrafo 2.6.5 della presente sottosezione del Piano, che prevede l'applicazione di idonei indicatori per la valutazione dell'efficacia dei controlli e delle misure.

Adempimenti per i contratti relativi ai progetti finanziati con i fondi PNRR

Nel periodo di riferimento è stato assicurato l'aggiornamento continuo del quadro normativo applicabile agli interventi finanziati con risorse PNRR, mediante il recepimento delle disposizioni vigenti in materia di contratti pubblici e delle linee guida e degli atti di regolazione ANAC. Ove applicabile, è stato adottato il Bando tipo ANAC n. 1/2023, come aggiornato dal decreto legislativo 31 dicembre 2024, n. 209, con conseguente adeguamento della documentazione di gara e degli schemi contrattuali.

È stata confermata l'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza ai contratti PNRR, con il rafforzamento dei presidi di governance e dei flussi informativi tra RUP/DEC, ufficio contratti e RPCT, anche ai fini del monitoraggio degli obblighi di pubblicazione e rendicontazione.

È stato rafforzato il presidio della fase di esecuzione contrattuale, con particolare riferimento alla motivazione delle varianti e delle proroghe, alla gestione del subappalto e ai controlli sul possesso dei requisiti, nel rispetto del quadro normativo vigente e delle previsioni dei bandi tipo ANAC.

Sono stati confermati e potenziati i programmi formativi rivolti ai RUP/DEC e agli uffici coinvolti, con riferimento agli aggiornamenti normativi, agli strumenti ANAC e alle procedure PNRR, anche mediante la diffusione di linee operative interne e modelli standardizzati.

È stato assicurato l'adempimento degli obblighi di trasparenza e tracciabilità, attraverso la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", il controllo delle scadenze e della correttezza delle informazioni relative a bandi, esiti, contratti, varianti, subappalti e pagamenti PNRR, nonché l'utilizzo delle piattaforme di e-procurement e dei sistemi di monitoraggio previsti dalla normativa.

In attuazione delle previsioni PNRR, sono state svolte attività di verifica documentale e istruttoria delle dichiarazioni degli operatori economici in materia di pari opportunità, inclusione e collocamento mirato delle persone con disabilità, con gestione differenziata degli adempimenti in base alla dimensione dell'operatore economico e trattamento dei casi di operatori stranieri.

Con riguardo agli adempimenti in materia di antiriciclaggio ai sensi del d.lgs. 231/2007 è stato individuato un campionamento, pari a n. 5 procedure, degli appalti PNRR sui quali è stata effettuata la verifica del titolare effettivo. In particolare, la struttura competente per le attività relative ai bandi PNRR ha comunicato, in sede di monitoraggio del RPCT, che tale verifica viene svolta nell'ambito delle attività di controllo interno sulla base di una visura camerale aggiornata, utilizzata per l'analisi della compagine societaria e delle cariche sociali, nonché mediante la consultazione di una apposita banca dati dedicata (MOODY'S) al monitoraggio delle strutture societarie e l'individuazione di eventuali partecipazioni dirette ed indirette. Laddove il titolare effettivo viene individuato con certezza e le informazioni risultano coerenti, l'esito del controllo viene registrato come conforme nel file di monitoraggio. A contrario, in presenza di incertezze ed incongruenze tra le dichiarazioni rese e la documentazione disponibile vengono richiesti chiarimenti o integrazioni documentali direttamente all'operatore economico interessato e, nel caso di più

dichiarazioni non congruenti, si procede tramite la piattaforma MOODY'S alla verifica della compagine societaria, al fine di ricostruire le percentuali di azionariato e la partecipazione nel capitale sociale. La documentazione analizzata e verificata viene acquisita sotto il profilo della completezza dei dati e conservata ai sensi del d.lgs. 231/2007 in Microsoft Sharepoint.

Le attività svolte sono state finalizzate a garantire la regolarità amministrativa, la piena compliance normativa delle procedure di affidamento PNRR e il rafforzamento dei principi di legalità, trasparenza, pari opportunità e inclusione.

Per quanto riguarda le clausole funzionali a prevenire fenomeni di illegalità e corruzione negli appalti e ad aumentare il livello di trasparenza delle procedure, l'Istituto ha esteso ai contratti in parola l'utilizzo di presidi già esistenti quali:

- l'utilizzo di patti d'integrità per ogni singola procedura;
- la previsione di clausole riguardanti il rispetto della normativa sul pantouflage, sia da parte dei soggetti che operano per conto dell'Istituto (dipendenti, collaboratori, consulenti etc.) che da parte degli operatori economici appaltatori dell'Istituto;
- l'obbligo di segnalazione di eventuali situazioni di conflitto di interessi da parte dei soggetti che a qualsiasi titolo risultano coinvolti nelle procedure di appalto;
- l'applicazione della normativa sui controlli antimafia prima della stipula dei contratti;
- la previsione della tracciabilità dei flussi finanziari generati dai contratti, attraverso la richiesta agli operatori economici affidatari di commesse per l'Istituto di un conto dedicato.

2.6.9 Attuazione della trasparenza e relativa programmazione

La trasparenza è uno strumento essenziale che concorre ad attuare i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione; promuove la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorisce forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche legato al valore democratico della funzione amministrativa. Pertanto, è fondamentale per costruire un rapporto di fiducia tra le istituzioni e i cittadini e per promuovere una cultura di responsabilità e integrità.

Il ruolo di primo piano che il Legislatore ha riconosciuto alla trasparenza, è stato ulteriormente ampliato e precisato con il riconoscimento del suo contributo alla creazione di valore pubblico, operato con la pianificazione integrata ed espressamente riconosciuto nel Piano Nazionale Anticorruzione 2023 -2025. Essa è elemento fondamentale nella programmazione degli obiettivi e nella definizione dei flussi procedurali.

Le disposizioni in materia di trasparenza amministrativa assumono rilievo non solo come presupposto per realizzare una buona amministrazione, ma anche come misura per prevenire la corruzione, promuovere

l'integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica.

Con successive modifiche normative, accompagnate da atti di regolazione di autorità quali l'ANAC o pronunce della magistratura, è stato realizzato un ampliamento dei confini della trasparenza finalizzato a fornire indicazioni ai soggetti tenuti ad osservarne la disciplina, affinché l'attuazione degli obblighi di pubblicazione non fosse realizzata in una logica di mero adempimento quanto di effettività e piena conoscibilità dell'azione amministrativa.

Lo stesso D.Lgs. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" all'art. 10, comma 3, riconosce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza deve costituire un obiettivo strategico di ogni Amministrazione, da tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali al fine di garantire una buona governance e rendere conoscibili le misure e le programmazioni, favorendo una maggiore responsabilità e partecipazione da parte dei cittadini.

La sezione del PIAO riguardante la trasparenza può essere considerata come un "atto organizzativo" fondamentale per i flussi informativi necessari a garantire, all'interno dell'Ente, l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.

Il concetto di trasparenza si estende, altresì, alla chiarezza e all'apertura delle informazioni, che consente a cittadini, stakeholder e dipendenti di comprendere le decisioni e le azioni delle istituzioni o delle aziende. In un contesto pubblico, la trasparenza è incentivo essenziale alla partecipazione attiva dei cittadini nel monitoraggio delle attività pubbliche e nel processo decisionale e strumento unico per garantire la fiducia dei cittadini e per contrastare la *malaadministration*, intesa quale fenomeno corruttivo nella accezione più ampia del termine, come indicato dall'ANAC.

Tale obiettivo deve essere perseguito anche attraverso il rispetto dei criteri di qualità delle informazioni da pubblicare, espressamente indicati dal legislatore all'art. 6 del D.Lgs. 33/2013, ovvero: l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la conformità ai documenti originali, l'indicazione della provenienza e la riutilizzabilità.

La norma cardine di riferimento è il D.Lgs 33/2013 come modificato dal D.Lgs 97/2016 alla quale si sono affiancati nel tempo gli aggiornamenti e le linee guida emanate dall'ANAC come di seguito specificati:

- delibera n. 1309 del 28/12/2016 "Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti di accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del D.Lgs. 33/2013;
- delibera n. 1310 del 28/12/2016 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel citato D.Lgs 33/2013, come modificato dal D. Lgs. 97/2013;
- determinazione n. 241 del 08/03/2017 "Linee guida recanti indicazioni sull'attuazione dell'art. 14 del D. Lgs. 33/2013 "Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali " come modificato dall'art. 13 del D.Lgs 97/2016;

- delibera n. 586 del 26 giugno 2019 "Integrazioni e modifiche della delibera 8 marzo 2017, n. 241 per l'applicazione dell'art. 14 co. 1-bis e 1-ter del D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 a seguito della sentenza della Corte costituzionale n. 20 del 23 gennaio 2019;
- allegato al PNA 2022 n. 9 "Elenco degli obblighi di pubblicazione sulla pagina Amministrazione Trasparente - sottosezione primo livello - Bandi di gara e contratti (sostitutivo degli obblighi elencati per la sottosezione "bandi di gara e contratti" dell'allegato 1 alla delibera ANAC 1310/2016 e dell'allegato 1 alla delibera Anac 1134/2017).
- delibera n. 495 del 25 settembre 2024 con la quale l'Autorità ha approvato 3 schemi di pubblicazione per favorire enti e amministrazioni nella gestione della sezione Amministrazione trasparente dei portali istituzionali, semplificando le attività di pubblicazione e consultazione dei dati, grazie a modalità uniformi di organizzazione, codificazione e rappresentazione. I nuovi schemi approvati sono relativi a:
 - utilizzo delle risorse pubbliche (allegato n. 1);
 - organizzazione delle pubbliche amministrazioni (allegato n. 2);
 - controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione (allegato n. 3).

Le amministrazioni e gli enti hanno a disposizione un periodo transitorio di 12 mesi per procedere all'aggiornamento delle relative sezioni in "Amministrazione Trasparente". I dati secondo i nuovi modelli verranno quindi pubblicati nell'anno 2025.

Il presente paragrafo della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, concernente l'attuazione della trasparenza e relativa programmazione, evidenzia le attività realizzate nel corso dell'anno 2025 per l'aggiornamento dei contenuti della pagina istituzionale "Amministrazione Trasparente" e illustra quelle programmate per l'anno successivo.

ATTIVITÀ SVOLTE PER L'ATTUAZIONE DEI CONTENUTI DELLA SEZIONE TRASPARENZA PROGRAMMATI PER L'ANNO 2025 E PROGRAMMAZIONE PER L'ANNO 2026

Le attività svolte nell'anno 2025 hanno continuato a riguardare, da un lato, il costante aggiornamento e l'implementazione delle diverse sezioni e sottosezioni della pagina istituzionale "Amministrazione Trasparente"; in tali attività si è tenuto conto delle osservazioni che l'Organismo Indipendente di Valutazione ha formulato in sede di compilazione della Griglia di rilevazione e di attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2025 in applicazione della delibera ANAC n. 192 del 7 maggio 2025.

Dall'altro lato, per conformarsi ai nuovi schemi ANAC si è reso necessario rivedere l'intera struttura della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'INFN, adeguandola alle indicazioni della predetta delibera. A tal fine, è stato costituito un gruppo di lavoro congiunto tra il personale dell'Istituto e l'operatore economico PA33 che gestisce la sezione Amministrazione Trasparente del sito. Dal lato INFN, al gruppo di lavoro partecipano sia il RPCT e il personale di supporto sia il RTD e il personale dei sistemi

informativi. Ciò in quanto è stata rappresentata l'esigenza di disporre di strumenti in grado di garantire l'interoperabilità tra i sistemi informatici attualmente in uso, al fine di semplificare e automatizzare i flussi informativi verso il portale della trasparenza senza fare ricorso a collegamenti esterni così da garantire maggiore coerenza, uniformità e stabilità nella pubblicazione dei dati e delle informazioni.

Nel 2025 si è continuato ad utilizzare il software gestionale specifico adottato nel 2022, che assicura elevati standard di sicurezza nonché una certa immediatezza e praticità d'uso nell'inserimento delle informazioni. La società fornitrice del servizio garantisce al tempo stesso un servizio di formazione, addestramento e supporto, mediante la messa a disposizione di un Help Desk specializzato in materia.

L'attività di revisione dei dati nell'ottica di attuazione del principio di minimizzazione delle informazioni in applicazione del Regolamento Europeo UE 2016/679 del 27 aprile 2016 (GDPR) è stata portata avanti ed estesa alla sezione relativa ai "Consulenti e Collaboratori", procedendo alla eliminazione dei dati eccedenti contenuti nei curricula e nelle dichiarazioni pubblicati.

Al riguardo va evidenziato che il tema del rapporto tra Trasparenza e Privacy è di grande attualità considerato l'impatto che il GDPR ha avuto sia sul Codice della Privacy nazionale, determinando le conseguenti modifiche introdotte con D.Lgs. n. 101/2018, sia sul complesso degli obblighi di pubblicazione, in considerazione altresì dei numerosi interventi da parte dell'Autorità Garante in merito.

Il RPCT, per quanto di competenza, ha già affrontato tale complesso rapporto negli anni scorsi con le circolari prot. n. AOO_SAI_2022_000019 del 30/06/2022 e prot. n. AOO_SAI_2023_000017 del 13/09/2023, sottolineando la necessità di ottemperare ai principi di minimizzazione e di oscuramento dei dati eccedenti.

L'elencazione, all'interno della Sezione dedicata alla Trasparenza, delle attività realizzate si conforma alle specifiche categorie di dati individuate dalla Delibera Anac n. 192 del 7 maggio 2025, in relazione alle quali gli OIV o gli organismi con funzioni analoghe nelle amministrazioni sono tenuti ad attestare la pubblicazione.

Si indicano, di seguito, le specifiche sezioni oggetto di attestazioni cui si aggiungono le attività di maggior rilievo, implementate nel corso dell'anno, che verranno descritte seguendo l'ordine con il quale sono elencate le sezioni nella pagina istituzionale "Amministrazione trasparente":

1) Consulenti e collaboratori

In conformità a quanto previsto dall'art. 15 del d.lgs. 33/2013 concernente gli obblighi di pubblicazione dei titolari di incarichi di collaborazione o consulenza, sono state aggiornate, attraverso l'inserimento di un apposito link di collegamento, le informazioni presenti nell'apposita sezione del sito dell'Istituto. Inoltre, è stato aggiornato il link di collegamento alla tabella contenente l'elenco dei consulenti e dei collaboratori,

come comunicata al Dipartimento della Funzione Pubblica. Tale sezione è stata, peraltro, oggetto di verifica da parte dell'OIV per il rilascio dell'attestazione di assolvimento degli obblighi di pubblicazione con un punteggio pari al 100% del risultato come evidenziato nell'apposita griglia di valutazione.

2) *Personale – Titolari di incarichi amministrativi di vertice e di incarichi dirigenziali*

Relativamente alle informazioni oggetto di pubblicazione relativi a questa sezione della pagina Amministrazione Trasparente è da ricordare che l'Istituto ha temporaneamente sospeso la pubblicazione di tali dati per i dirigenti, in ottemperanza alla sentenza della Corte Costituzionale n. 20 del 23 gennaio 2019 con la quale è stata dichiarata l'illegittimità costituzionale dell'art.14, comma 1 bis, del D.Lgs.33/2013 nella parte in cui prevede che le pubbliche amministrazioni pubblichino i dati di cui all'art.14, comma 1, lettera f) dello stesso articolo, anche per tutti i titolari di incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione, anziché solo per i titolari di incarichi dirigenziali previsti dall'art. 19 commi 3 e 4 del D.Lgs.165/2001.

Per quanto precede l'individuazione dei dati che le amministrazioni devono pubblicare con riguardo ai titolari di incarichi dirigenziali, comunque denominati, è stata demandata ad un regolamento da adottare entro il termine del 31 dicembre 2020, (prorogato al 30 aprile 2021 dall'art. 1, co. 16 del D.L. 183 del 2020), sentito il Garante della Privacy, non ancora intervenuto alla data di redazione del presente PIAO.

È da precisare che l'Istituto, nel tempo, si è sempre adeguato alle diverse prescrizioni normative, adottando gli adempimenti conseguenti.

Nell'ambito della sezione dedicata al Personale si sottolinea che con riferimento alla voce "Dotazione Organica" è stato aggiornato il Conto Annuale che attualmente risulta correttamente pubblicato come previsto dalla normativa vigente.

Per quanto riguarda i "tassi di assenza" del personale, essi sono stati regolarmente aggiornati e pubblicati con cadenza trimestrale come previsto dalla normativa in materia (articolo 16, comma 3 d.lgs. 33/2013).

Le assenze sono state calcolate tenendo conto di tutti i giorni di mancata presenza lavorativa del personale in servizio, verificatasi a qualunque titolo: malattia, ferie, permessi, aspettativa, astensione obbligatoria.

Per quanto riguarda, inoltre, gli incarichi del personale conferiti o autorizzati ai dipendenti, ai sensi e per gli effetti dell'art. 53 del d.lgs. 165/2001, essi vengono aggiornati e pubblicati con cadenza mensile secondo le modalità e le tempistiche di approvazione degli stessi con indicazione della durata e del compenso spettante per ciascun incarico come previsto dall'art. 18, comma 3 d.lgs. 33/2013.

Le sezioni dedicate alla "*Contrattazione Collettiva*" e quella "*Integrativa*" sono state completate inserendo i contratti stipulati e attualmente vigenti.

Anche tale sezione è stata oggetto di verifica da parte dell'OIV per il rilascio dell'attestazione di assolvimento degli obblighi di pubblicazione con un punteggio pari al 100% del risultato come evidenziato nell'apposita griglia di valutazione.

3) *Bandi di concorso* -

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 19 20 del D.Lgs. 33/2013, le pubbliche amministrazioni, fermo restando gli obblighi di pubblicità legale, devono pubblicare i bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione, i criteri di valutazione della Commissione, le tracce delle prove, e le graduatorie finali, aggiornate con l'eventuale scorrimento degli idonei non vincitori.

La pubblicazione di tutte le informazioni, dati e documenti richiesti è stata soddisfatta, nella pagina Amministrazione Trasparente dell'Istituto, attraverso la realizzazione di alcuni collegamenti ipertestuali con la sezione corrispondente "Bandi di concorso" degli applicativi creati dalla *Direzione Sistemi Informativi* per la gestione delle relative procedure.

Tale sezione, oggetto di verifica da parte dell'OIV per il rilascio dell'attestazione di assolvimento degli obblighi di pubblicazione, ha ottenuto un punteggio pari al 100% del risultato come evidenziato nell'apposita griglia di valutazione.

4) *Bandi di gara e contratti*

Una cospicua normativa di settore ha dettato, nel tempo, particolareggiate indicazioni riguardanti la pubblicazione di dati, documenti e informazioni relativi ai bandi di gara e ai contratti (D.Lgs 33/2013, L. 190/2012, D.Lgs. 50/2016 e D.Lgs. 36/2023, delibere ANAC).

La pubblicazione di tutte le informazioni, dati e documenti richiesti è stata soddisfatta, nella pagina Amministrazione Trasparente dell'Istituto, attraverso la realizzazione di alcuni collegamenti ipertestuali con la sezione corrispondente "Bandi di gara e contratti" degli applicativi creati dalla *Direzione Sistemi Informativi* per la gestione delle relative procedure.

Con riferimento alle novità normative introdotte dal D.Lgs. 36/2023 si è proceduto all'acquisto di un connettore che permette il collegamento delle informazioni delle procedure con la Banca dati nazionale creata allo scopo dall'ANAC. Si prevede che il connettore potrà essere utilizzato a partire dai primi mesi dell'anno 2025, una volta concluse le attività di formazione previste per i RUP dell'Istituto.

L'INFN, in conformità al Comunicato del Presidente Anac del 30 gennaio 2025 - modifiche ai contratti e varianti in corso d'opera, ha provveduto ad inserire un'apposita sottosezione di secondo livello denominata "Varianti in corso d'opera" nell'ambito della più generale sottosezione "Bandi di gara e contratti" per quanto concerne le varianti in corso d'opera riferibili a contratti sopra soglia comunitaria e di valore superiore al 10%, per la pubblicazione della documentazione concernente la specifica variante come analiticamente individuata all'articolo 5, comma 12, dell'allegato II.14 del d. lgs.36/2023.

5) *Bilanci*

L'art. 29 del D. Lgs. 33/2013 è relativo agli obblighi di pubblicazione del bilancio, preventivo e consuntivo,

e del Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, nonché dei dati concernenti il monitoraggio degli obiettivi.

Nella sezione corrispondente della pagina istituzionale "Amministrazione Trasparente" dell'Istituto sono stati pubblicate tutte le informazioni richieste dal suddetto decreto. Anche tale sezione ha riportato il punteggio massimo, pari al 100%,

6) Altri contenuti / Prevenzione della corruzione

All'interno della sottosezione "Altri contenuti – Corruzione" è pubblicato il PIAO, nella versione integrale, comprensivo della sottosezione "Anticorruzione e trasparenza" con i relativi allegati dove sono individuati sia il grado di esposizione al rischio di corruzione sia le misure volte a prevenire il suddetto rischio. Risultano pubblicati, nella stessa sottosezione, i riferimenti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), i regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità, in particolare, l'informativa sulle segnalazioni effettuate ai sensi del D. Lgs, 24/2023 in materia di whistleblowing e la relazione del RPCT recante i risultati dell'attività svolta.

Anche questa sottosezione è stata oggetto di valutazione nell'ambito dell'attestazione degli obblighi di pubblicazione da parte dell'OIV nel 2025, restituendo il punteggio del 100%, come riscontrabile dalla griglia di valutazione pubblicata.

7) Verifica generale dei contenuti pubblicati sulla pagina "Amministrazione Trasparente".

A tutto quanto sopra specificato si aggiunge l'aggiornamento dei contenuti di ciascuna sezione della pagina Amministrazione Trasparente come risulta dalla tabella sotto riportata nel paragrafo "Elenco delle Pubblicazioni", fatti salvi i dati e le informazioni pubblicabili ai sensi della normativa prevista ma non applicabili alla specificità dell'Istituto.

L'anno 2025, è stato caratterizzato dalle novità relative ai nuovi schemi di pubblicazioni previsti dall'Anac con la delibera n. 495 del 25 settembre 2024. Ciò ha reso necessario la creazione di un gruppo di lavoro composto, oltre che dal personale dedicato agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, anche dal personale assegnato alla Direzione Sistemi Informativi e all'operatore economico che gestisce la piattaforma di Amministrazione Trasparente del sito dell'Istituto, al fine di attivare gli strumenti idonei a garantire il processo digitale di adeguamento previsto dall'Autorità.

Ci si attende che il gruppo di lavoro possa concludere le attività nel più breve tempo possibile. Nelle more del completamento del percorso di adeguamento, la pubblicazione dei dati e delle informazioni sarà garantita con le modalità fino ad ora seguite.

MISURE PROGRAMMATE PER L'ANNO 2026

Nel 2026 le attività dedicate alla Trasparenza continueranno ad essere concentrate, innanzitutto, sulla attuazione delle novità introdotte dalla delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024 in tema di semplificazione e sull'adozione degli schemi approvati dalla delibera stessa.

Nell'ambito della sezione "*Altri contenuti - Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati*" entro il 31 marzo 2026 si provvederà, altresì, a pubblicare gli Obiettivi di accessibilità per l'anno 2026, attraverso l'utilizzo della piattaforma messa a disposizione da AgID.

L'accesso alla piattaforma per l'inserimento, la validazione e la pubblicazione dei dati sarà esteso ai soggetti detentori dei dati, documenti e informazioni oggetto dell'obbligo di pubblicazione, quantomeno, con riguardo ai 3 nuovi schemi di pubblicazione, ferme restando le modalità finora seguita per la pubblicazione di tutte le altre informazioni.

RUOLI E SOGGETTI

I soggetti coinvolti nella corretta attuazione della normativa sulla trasparenza sono:

- il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza che si occupa della raccolta dei dati, documenti e informazioni oggetto di pubblicazione e, eventualmente, sollecita la trasmissione dei dati da pubblicare;
- al momento del redigendo PIAO sezione "rischi corruttivi e trasparenza" e vista la necessità di adeguamento ai nuovi schemi di pubblicazione più volte citati che comporteranno modifiche di carattere organizzativo non sono ancora stati individuate le risorse che rivestiranno il ruolo di Referente per la Trasparenza e di coloro che avrà il compito di procedere all'inserimento, validazione e pubblicazione dei dati e delle informazioni di provenienza delle corrispondenti strutture di appartenenza. Nelle more dell'adeguamento, l'Istituto prosegue la pubblicazione a cura del RPCT, nella modalità precedentemente seguita;
- il Responsabile della trasmissione (Direttore della Direzione o Servizio Professionale o in generale qualsiasi soggetto che detiene i dati da pubblicare), fino all'adeguamento ai nuovi schemi di pubblicazione, avrà il compito di trasmettere i dati tempestivamente al RPCT o al personale di supporto ad esso assegnato.

ELENCO DELLE PUBBLICAZIONI

Di seguito sono elencate le categorie di informazioni pubblicate nella sezione "Amministrazione Trasparente" presente nella home page del sito istituzionale con indicazione dei responsabili della trasmissione dei documenti, delle informazioni e dei dati. Si tratta degli stessi soggetti che detengono i dati, ciascuno per il proprio settore e ne provvedono all'elaborazione.

L'attività di pubblicazione viene effettuata, per la quasi totalità dei dati, dal personale di supporto assegnato al RPCT; laddove la pubblicazione viene curata dal soggetto responsabile della trasmissione, ne viene data evidenza nella tabella che segue.

Non sono pubblicati dati, documenti e informazioni riguardanti alcune sezioni della pagina Amministrazione Trasparente (Controlli sulle imprese, Servizi erogati, Pianificazione e governo del territorio, Informazioni ambientali, Strutture sanitarie private accreditate, Interventi straordinari di

emergenza) in quanto non pertinenti in ragione della specificità dell'Istituto che fa parte delle amministrazioni del comparto della "ricerca". In tali casi nella pagina è stata pubblicata la dichiarazione giustificativa dell'assenza dei dati.

RESPONSABILI della TRASMISSIONE dei DATI e dello STATO di ATTUAZIONE della PAGINA AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

| Disposizioni Generali | Riferimento al D.Lgs 33/2013 | Responsabili della acquisizione e trasmissione dei dati | Stato di attuazione |
|--|---------------------------------------|--|---------------------|
| Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza | Art. 10, c. 8 lett a) | Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza | Aggiornato |
| Atti Generali (Statuto e regolamenti, atti amministrativi generali, documenti di programmazione strategica gestionale) | Art. 12, c. 1 | Direttore Generale/Direttori e Responsabili delle Direzioni e dei Servizi Professionali | Aggiornato |
| Codici disciplinari e codice di comportamento | Art. 12, c. 1 | Direttore Servizio Legale e Contenzioso | Aggiornato |
| Organizzazione | | | |
| Organizzazione della pubblica amministrazione | Art. 13, c. 1 lett. a | Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza | Aggiornato |
| Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione e di governo (Presidente, Giunta Esecutiva, Consiglio Direttivo, Direttori della Strutture) | Art. 14 c. 1, | Soggetti destinatari degli obblighi Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Sanzioni per mancata comunicazioni dei dati | Art. 47 | Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza | Aggiornato |
| Articolazioni degli uffici (Schema Organizzazione; Ubicazione Strutture, Link istituzionale con suddivisione degli Uffici, Link su organizzazione) | Art. 13, c. 1, lett. b), c) | Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza/Referente per la Trasparenza | Aggiornato |
| Telefono e posta elettronica (Posta elettronica | Art. 13, c. 1, | Responsabile della prevenzione della corruzione e | Aggiornato |

| Disposizioni Generali | Riferimento al D.Lgs 33/2013 | Responsabili della acquisizione e trasmissione dei dati | Stato di attuazione |
|---|------------------------------|---|---------------------|
| istituzionale e delle Strutture, Rubrica telefonica) | lett. d | della trasparenza/Referente per la Trasparenza | |
| Consulenti e collaboratori | | | |
| Consulenti e collaboratori | Art. 15, c. 1, 2 | Direzione Risorse Umane (anche pubblicazione) | Aggiornato |
| Personale | | | |
| Titolari di incarichi amministrativi di vertice | Art. 14 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Titolari di incarichi dirigenziali | Art. 14 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Dotazione organica (Personale a tempo indeterminato e relativi costi) | Art. 16, c. 1, | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Personale non a tempo indeterminato | Art. 17, c. 1, 2 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Tassi di assenza | Art. 16, c. 3 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti | Art. 18, c. 1 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Contrattazione collettiva | Art. 21, c. 1 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Contrattazione integrativa | Art. 21, c. 2 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| OIV | Art. 10, c. 8, lett. c | OIV/ Struttura Tecnica Permanente | Aggiornato |

| Disposizioni Generali | Riferimento al D.Lgs 33/2013 | Responsabili della acquisizione e trasmissione dei dati | Stato di attuazione |
|---|------------------------------|---|---------------------|
| Bandi di concorso | | | |
| Bandi di Concorso (Borse di studio, Assegni di ricerca; Assunzioni, Giudizi di idoneità, Procedure selettive riservate) | Art. 19 | Direzione Risorse Umane Direzione Risorse Umane (anche pubblicazione) | Aggiornato |
| Performance | | | |
| Sistema di misurazione e valutazione della Performance | | Direzione Generale | Aggiornato |
| Piano della performance | Art. 10, c. 8, lett. b | Direzione Generale | Aggiornato |
| Relazione sulla Performance | Art. 10, c. 8, lett. b | Direzione Generale | Aggiornato |
| Ammontare complessivo dei premi | Art. 20, c. 1 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Dati relativi ai premi | Art. 20, c. 2 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Enti controllati | | | Aggiornato |
| Società partecipate | Art. 22 | Servizio Supporto Giuridico/Società tenute a fornire i dati | Aggiornato |
| Enti di diritto privato controllati | Art. 22 | Servizio Supporto Giuridico/Enti tenuti a fornire i | Aggiornato |

| Disposizioni Generali | Riferimento al D.Lgs 33/2013 | Responsabili della acquisizione e trasmissione dei dati | Stato di attuazione |
|---|---------------------------------------|--|---------------------|
| | | dati | |
| Rappresentazione grafica | Art. 22, c. 1, lett. d | Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza/Referente per la Trasparenza | Aggiornato |
| Attività e procedimenti | | | Aggiornato |
| Tipologie di procedimento | Art. 35, c. 1, | Direzioni e Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale | Aggiornato |
| Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati | Art. 35, c. 1 lett. d) | Direzioni e Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale | Aggiornato |
| Provvedimenti | | | |
| Provvedimenti organi indirizzo-politico | Art. 23 c. 1 | Servizio Supporto Giuridico | Aggiornato |
| | | Direzione Servizi alla Ricerca | Aggiornato |
| Provvedimenti dirigenti | Art. 23 c. 1 | Direttori Strutture | Aggiornato |
| Bandi di gara e contratti | | | |
| Bandi di gara e contratti | Art. 37, c. 1, 2 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo (anche pubblicazione) | Aggiornato |
| Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici | | | |

| Disposizioni Generali | Riferimento al D.Lgs 33/2013 | Responsabili della acquisizione e trasmissione dei dati | Stato di attuazione |
|--|------------------------------|---|---------------------|
| Criteri e modalità (disciplinare sussidi erogati in favore dei dipendenti, disciplinare borse di studio concesse in favore dei figli dei dipendenti, disciplinare contributi ai dipendenti con figli in età prescolare | Art. 26, c. 1 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Atti di concessione (sussidi erogati in favore dei dipendenti INFN; borse di studio concesse in favore dei figli dei dipendenti, contributi ai dipendenti con figli in età prescolare | Art. 26, c. 2 Art. 27 | Direzione Risorse Umane | Aggiornato |
| Bilanci | | | |
| Bilancio preventivo e consuntivo | Art. 29, c. 1 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio | Art. 29, c. 2 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| Beni immobili e gestione patrimonio | | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | |
| Patrimonio immobiliare | Art. 30 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| Canoni di locazione o affitto | Art. 30 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| Controlli e rilievi sull'amministrazione | | | |
| OIV (atti degli organismi indipendenti di valutazione) | Art. 31 | OIV/Struttura Tecnica Permanente | Aggiornato |

| Disposizioni Generali | Riferimento al D.Lgs 33/2013 | Responsabili della acquisizione e trasmissione dei dati | Stato di attuazione |
|--|---------------------------------------|--|---------------------|
| quali "validazione della relazione sulla performance e relazione sul funzionamento complessivo del Sistema" | | | |
| Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile | Art. 31 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| Rilievi Corte dei Conti | Art. 31, c. 1 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| Pagamenti dell'Amministrazione | | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | |
| Dati sui pagamenti | Art. 4-bis c. 1-bis | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| Indicatore di tempestività dei pagamenti e ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici | Art. 33 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| IBAN e pagamenti informatici | Art. 36 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo | Aggiornato |
| Opere pubbliche | | | |
| Opere pubbliche | Art. 38 | Direzione Amministrazione Finanza e Controllo (anche pubblicazione) | Aggiornato |
| Altri contenuti | | | |

| Disposizioni Generali | Riferimento al D.Lgs 33/2013 | Responsabili della acquisizione e trasmissione dei dati | Stato di attuazione |
|--|---------------------------------------|---|---|
| Corruzione (Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, nomina del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza recante i risultati dell'attività svolta, atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 39/2013, misure ulteriori) | | Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza | Aggiornato |
| Accesso civico | Art. 5, 5-bis | Uffici che detengono i dati/Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza | Aggiornato |
| Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati | | Responsabile della Transizione Digitale | Aggiornato In fase di implementazione la sola sezione relativa agli obiettivi di accessibilità |

QUALITÀ DELLE PUBBLICAZIONI

È opportuno ricordare come tutti i dati creati o trattati da una pubblica amministrazione devono essere integri, e cioè pubblicati in modalità tali da garantire che il documento venga conservato senza manipolazioni o contraffazioni; devono inoltre essere aggiornati e completi, di semplice consultazione, devono indicare la provenienza ed essere riutilizzabili.

Permangono anche in questa programmazione gli obiettivi già individuati e per la maggior parte realizzati ai fini di un corretto adempimento degli obblighi imposti dalla normativa vigente, e che si sono tradotti in vere e proprie modalità operative:

- relativamente ai dati di cui agli artt. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), 13 (organizzazione) e 31 (controlli su attività e organizzazione) del D. Lgs. 33/2013 saranno utilizzate le modalità individuate dall'Anac con la delibera 495 del 25 settembre 2024 relativamente all'inserimento, validazione e pubblicazione in modo da assicurare nel tempo l'aggiornamento e la qualità dei dati pubblicati;
- relativamente agli altri dati, al momento ancora esclusi dal campo di applicazione della medesima delibera dell'Autorità, saranno utilizzate le modalità standard di generazione e trasmissione dei dati, nella definizione delle quali erano già state individuate le responsabilità dei diversi uffici coinvolti e le tempistiche da rispettare in modo da assicurare nel tempo l'aggiornamento e la qualità dei dati pubblicati
- sarà rafforzato il ruolo di supporto dei sistemi informativi ai fini dell'accesso e dell'eventuale elaborazione delle informazioni provenienti dalle banche dati centralizzate relative al personale e alla contabilità, come peraltro necessario per l'adeguamento ai nuovi schemi di pubblicazione più volte richiamati;
- sarà curato sempre con maggiore attenzione l'utilizzo del formato tabellare per la pubblicazione dei dati e delle informazioni, ove richiesto esplicitamente dalla normativa;
- sarà privilegiato, nella pubblicazione dei dati, l'utilizzo del formato "di tipo aperto", e cioè *"un formato di dati reso pubblico, documentato esaustivamente e neutro rispetto agli strumenti tecnologici necessari per la fruizione dei dati stessi"* così come richiesto dall'art. 52 del D.Lgs 82/2005 e s.m.i - Codice dell'Amministrazione Digitale;
- sarà rispettata, nella pubblicazione di documenti, l'osservanza dei principi normativi contenuti nel "Regolamento UE 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27.4.2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE", comunemente definito General Data Protection Regulation (GDPR), che contiene i riferimenti ai Consideranda e aggiornato alle rettifiche pubblicate sulla GU dell'UE 127 del 23/5/18.

In merito alla compatibilità della nuova disciplina introdotta dal GDPR e dal D.Lgs. 101/2018 con gli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013, l'ANAC ha chiarito che *"l'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679. In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario*

rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati” (Aggiornamento 2018 al PNA).

L’ANAC ha precisato, inoltre, che “Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione”.

MONITORAGGIO INTERNO

Il monitoraggio interno sull’attuazione di quanto programmato nella Sezione Trasparenza sarà compito del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Per lo svolgimento delle sue funzioni, data la complessità e la quantità dei processi da seguire, il Responsabile si avvarrà, oltre che dei suoi diretti collaboratori, anche della collaborazione dei direttori delle diverse Direzioni e Servizi Professionali.-

Sono da evidenziare le ulteriori azioni di monitoraggio:

- redazione della griglia di rilevazione sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione (prevista dall’art. 14, co. 4, lett. g), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) che sarà poi oggetto di attestazione da parte dell’Organismo Indipendente di Valutazione dell’INFN;
- verifica sull’intero complesso di azioni in materia di trasparenza e integrità e sul completo rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa sull’anticorruzione nel suo complesso;
- monitoraggio annuale dell’aggiornamento dei dati pubblicati con redazione di un apposito verbale; successivo invio di note di sollecito.

3 Organizzazione e capitale umano

3.1 La Struttura Organizzativa

Per mantenere negli anni una struttura organizzativa fortemente competitiva a livello internazionale, l'INFN opera su base diffusa in tutto il territorio nazionale servendosi dei quattro grandi Laboratori Nazionali, delle Sezioni e dei Centri Nazionali. All'interno delle singole Strutture possono essere istituite Aree, Direzioni, Divisioni, Unità Funzionali, Servizi, Reparti e Uffici, così come previsto dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

Sono organi dell'Istituto:

- il Presidente, che ne ha la rappresentanza legale, ne assicura l'unitarietà dell'indirizzo scientifico e gestionale e rappresenta l'Istituto stesso nelle relazioni interne e nei rapporti a rilevanza esterna;
- il Consiglio Direttivo, principale organo decisionale e di governo, che esercita le funzioni di indirizzo sulla base delle indicazioni generali determinate nei piani pluriennali e opera le scelte di programmazione scientifica avvalendosi dei pareri delle Commissioni Scientifiche Nazionali e del Consiglio Tecnico Scientifico;
- la Giunta Esecutiva, che assicura il coordinamento nazionale della gestione dei mezzi strumentali, finanziari e di personale dell'Istituto;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, che provvede al controllo dell'attività amministrativa e contabile.

Il Consiglio Direttivo, come da art. 12 dello Statuto, è composto dal Presidente, dai componenti della Giunta Esecutiva, dai Direttori delle Sezioni e dei Laboratori Nazionali, da due rappresentanti del Ministero dell'Università e della Ricerca e da uno del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, nonché da un rappresentante eletto dal personale ricercatore e tecnologo e da un rappresentante eletto dal personale tecnico e amministrativo dell'Istituto. Tra le prerogative del Consiglio Direttivo vi è, in particolare, quella di eleggere i componenti della Giunta Esecutiva e di nominare i Direttori delle diverse Strutture partendo da una base ampia costituita non solo da personale INFN ma anche da personale universitario e di altre istituzioni di ricerca, nazionali e internazionali.

La Figura 4 mostra l'organizzazione manageriale e scientifica dell'Istituto.

Lo Statuto dell'INFN e il Regolamento di organizzazione e funzionamento sono reperibili sulle pagine istituzionali dell'Ente ai seguenti link: [Statuto INFN](#), [Regolamento organizzazione e funzionamento INFN](#).

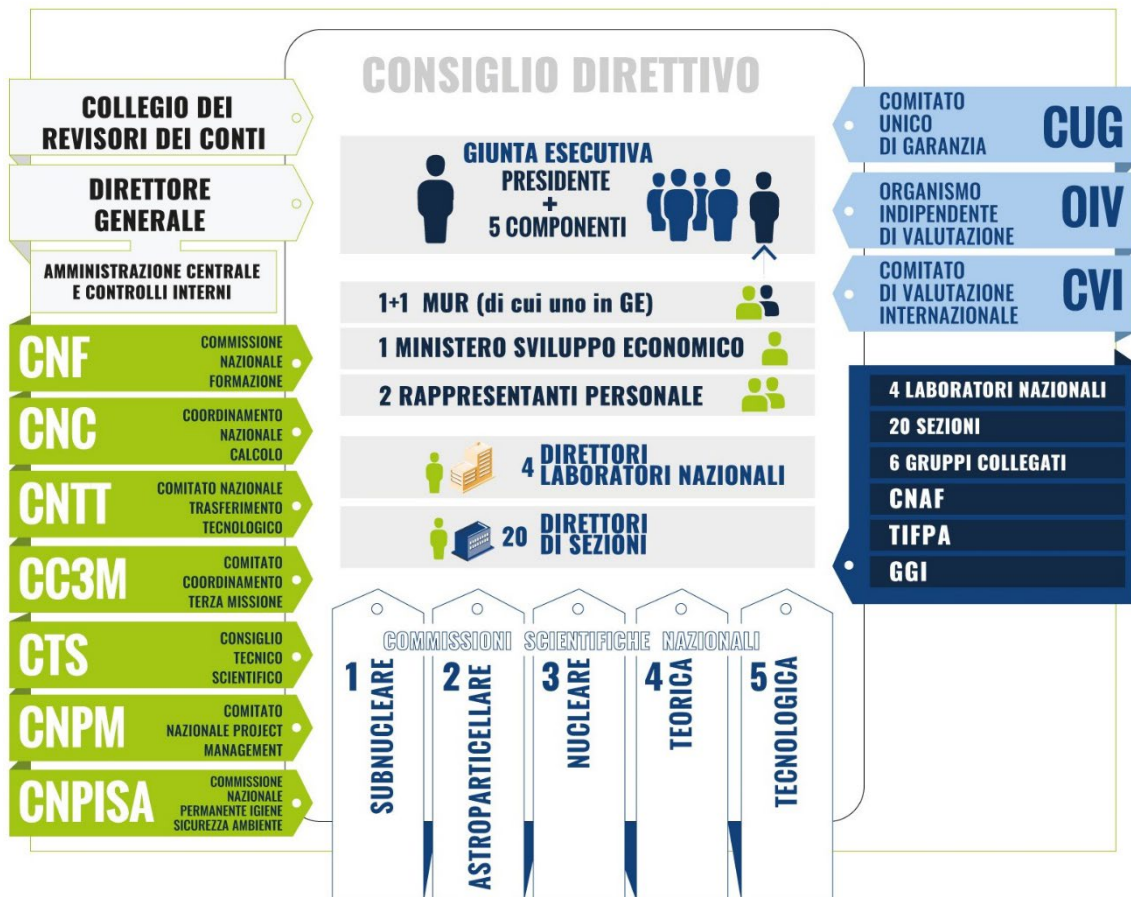


Figura 4 - Organizzazione manageriale e scientifica dell'INFN

Tra le Strutture dell'Istituto assume particolare rilevanza l'Amministrazione Centrale, coordinata dal Direttore Generale, che si caratterizza come l'Unità Organizzativa che, nel rispetto delle direttive stabilite dalla Giunta Esecutiva e delle prerogative di quest'ultima, ha i seguenti compiti:

- 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.

Le diverse articolazioni dell'Amministrazione Centrale, come definite nel nuovo Disciplinare Organizzativo dell'Amministrazione Centrale (delibere CD n. 16017 del 23 luglio 2021, n. 16539 del 23 gennaio 2023 e n. 16918 del 26 gennaio 2024 e n. 16951 del 29 febbraio 2024), sono mostrate in Figura 5.

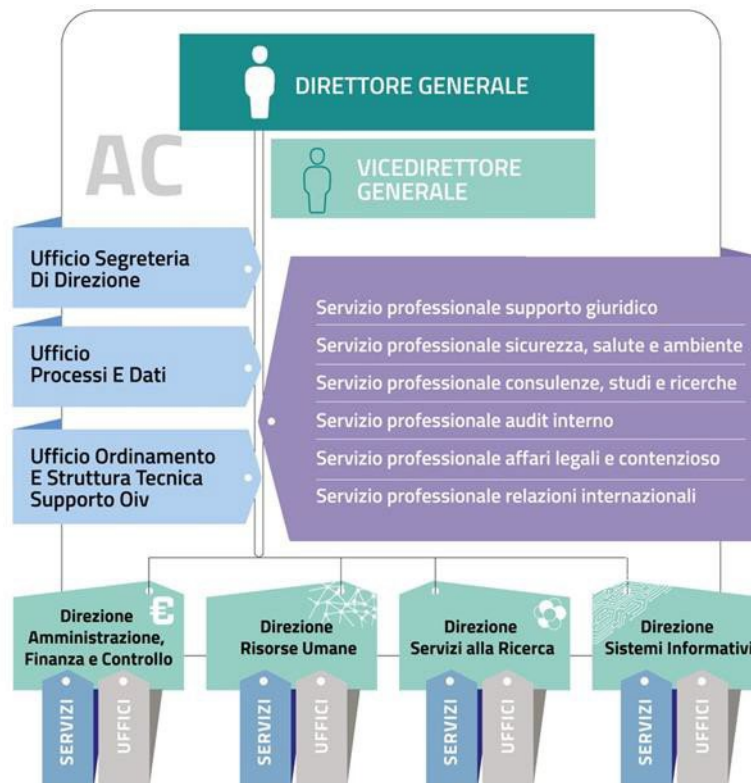


Figura 5 - Schema delle articolazioni dell'Amministrazione Centrale

I Laboratori Nazionali ed i Centri Nazionali sono articolati in Divisioni, Servizi e Unità funzionali che rispondono direttamente al Direttore. Divisioni, Servizi e Unità funzionali possono a loro volta essere articolati in sottostrutture come riportato schematicamente in Figura 6. Non tutte le unità organizzative sono necessariamente attivate.

Le Sezioni dell'Istituto hanno invece un'articolazione più semplice e sono composte solo da Servizi, eventualmente articolati in Uffici, che rispondono direttamente al Direttore.

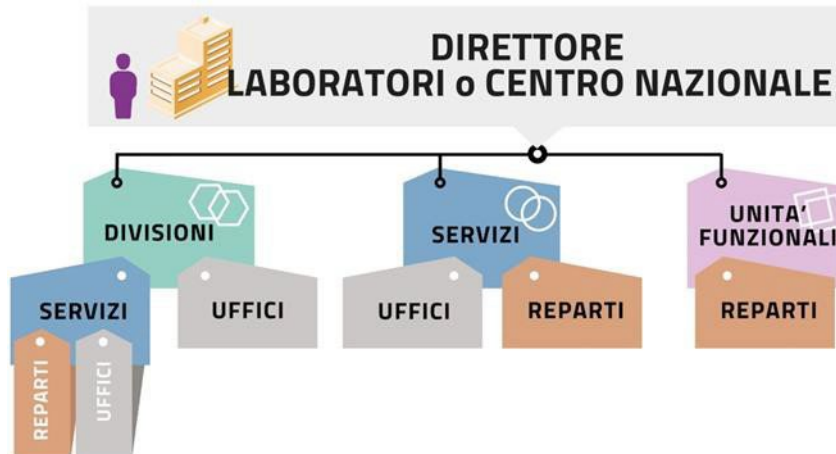


Figura 6 - Struttura tipo dei Laboratori Nazionali e dei Centri Nazionali dell'INFN

3.2 La Risorse Finanziarie

Il budget dell'INFN viene assegnato dal MUR attraverso il FOE e si compone di diverse parti. L'assegnazione del FOE 2025 è mostrata in Tabella 5:

| Decreto MUR n. 437 del 27 giugno 2025 | |
|---------------------------------------|--------------------|
| FOE ordinario MUR | 301.422.910 |
| FOE internazionali | 32.437.000 |
| FOE a carattere continuativo | 21.000.000 |
| FOE straordinario | 0 |
| Totale Entrate | 354.859.910 |

Tabella 5 - Composizione del FOE (in Euro).

I fondi per le attività di ricerca a valenza internazionale sono vincolati a progetti soggetti ad accordi internazionali, stipulati dal Governo italiano, come ad esempio la European Spallation Source (ESS) in Svezia o VIRGO in Italia. L'INFN agisce come gestore dei fondi che sono previsti da questi accordi.

Il FOE finanzia, a carattere continuativo, il progetto "tecnologie d'eccellenza" del piano di sviluppo 2019-2030, destinato a potenziare all'interno dell'Ente le tecnologie di frontiera necessarie ad affrontare le sfide scientifiche dei prossimi anni per la costruzione di esperimenti basati su tecnologie innovative e di frontiera in campi diversi come, ad esempio, quelli dell'elettronica, della meccanica di precisione, della sensoristica avanzata, del calcolo scientifico, della criogenia e della superconduttività. Queste ultime in particolare riguardano gli sviluppi per le applicazioni nel campo degli acceleratori di ultima generazione (upgrade ad alta luminosità dell'acceleratore LHC al CERN di Ginevra) e gli esperimenti che ricercano la materia oscura o che studiano i neutrini che entreranno in funzione presso i LNGS o ancora i rivelatori di onde gravitazionali di prossima generazione.

Nella tabella 6 si riporta il dettaglio dei finanziamenti statali a valenza istituzionale a partire dal 2019 con una proiezione previsionale per il triennio 2025-2027. Il budget totale INFN, dopo le significative riduzioni degli anni 2015-2018, a partire dal 2019 torna a crescere grazie a provvedimenti normativi straordinari che finanziano la stabilizzazione del personale di ricerca, l'assunzione di giovani ricercatori e il finanziamento di nuovi progetti con interventi legislativi specifici quali ad esempio il finanziamento per il progetto HPC e Laboratori fino al 2030.

| Finanziamenti | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Preconsuntivo 2024 | Stima 2025 | Stima 2026 | Stima 2027 |
|--|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| FOE | 253,7 | 251 | 258,4 | 276,4 | 292,9 | 296,8 | 296,8 | 296,8 | 296,8 |
| FOE-Progetti internazionali | 31 | 31 | 31,5 | 31,5 | 34,9 | 29,4 | 29,4 | 29,4 | 29,4 |
| FOE-Progetti straordinari | 1,1 | 0,3 | 1 | 0,8 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| FOE-Progetti continuativi | 15 | 15 | 15 | 18 | 18 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| FOE-Premialità | | | | | 5,1 | | | | |
| L. 234/21 art. 1 c. 310 lett. a) Integrazione FOE - consolidato nel FOE dal 2023 | - | - | - | 12,1 | - | - | - | - | - |
| L. 234/21 art. 1 co 310 lett. b) consolidato nel FOE dal 2024 | - | - | - | 9,6 | 3,8 | - | - | - | - |
| L. 234/21 art. 1 co 310 lett. c) consolidato nel FOE dal 2023 | - | - | - | 3,7 | - | - | - | - | - |
| L. 178/2020 art. 1 c.549 DM 646/21 (fondo edilizia e infrastrutture) | - | - | 7,6 | 7 | 31,5 | 38,7 | 35 | 34 | 34 |
| L. 145/2018 art. 1 c 95 (HPC, laboratori e ESS) | 8 | 22 | 53 | 20 | 58 | 32 | 33 | 33 | 32 |
| L. 196/2017 progetto XFel | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| L. 160/2019 co 14-15 rilancio investimenti | - | - | - | - | - | - | 5 | 7 | 10 |
| PNRR | - | - | - | 166 | 204 | 2 | - | - | - |
| Decreto rilancio (L.77/2020) Dal 2022 inglobati nel FOE | - | - | 9,8 | - | - | - | - | - | - |
| L. 178/2020 art. 1 c.541 DM 614/21. Dal 2022 inglobati nel FOE | - | - | 4,5 | - | - | - | - | - | - |
| Finanziamenti COVID | - | 3,9 | 3,9 | - | - | - | - | - | - |
| PNR (L. 178/2021 art. 1 c. 578 DM 737/21) | - | - | 6,2 | 6,2 | - | 2 | - | - | - |
| Totale | 313 | 327,4 | 395,1 | 555,5 | 652,5 | 420,6 | 418,9 | 419,9 | 421,9 |

Tabella 6 - Assegnazioni Istituzionali 2019-2027 (milioni di Euro – dati PTA 2025/2027).

Questo è un segnale decisamente positivo considerato che i progetti di ricerca dell'INFN si caratterizzano per una durata pluriennale che può facilmente raggiungere, e in alcuni casi superare, il decennio: in questo periodo il profilo e il tipo di spesa variano considerevolmente (progettazione, ingegnerizzazione, costruzione, messa in opera e funzionamento). È dunque indispensabile poter contare su un flusso ragionevolmente costante di

risorse, o almeno su una programmazione pluriennale di finanziamento che permetta di ottimizzare l'uso delle risorse e la programmazione scientifica. Nelle ultime colonne è mostrata una stima del budget INFN per il triennio 2025-2027, tenuto conto dei finanziamenti aggiuntivi previsti negli ultimi anni che portano il budget ordinario intorno ai 350 M€.

Oltre ai finanziamenti suddetti, l'Istituto ha avuto accesso ai finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Piano inserito all'interno del programma Next Generation EU (NGEU), che hanno incrementato significativamente le risorse di bilancio a partire dal 2022. Questo è il risultato della continua attenzione rivolta al miglioramento delle capacità dell'Istituto di reperire fonti di finanziamento integrativo in sede locale, nazionale ed internazionale, curando costantemente la competitività dei ricercatori e dei tecnologi dell'Ente nell'accedere a bandi in sede europea e internazionale.

Le previsioni delle risorse disponibili e della spesa per gli esercizi compresi nel bilancio pluriennale sono riportate nella Tabella 7 relativa alla Previsione pluriennale delle entrate e delle spese 2025-2027.

Per maggiori dettagli sulle risorse finanziarie si rimanda al Bilancio di Previsione dell'INFN per l'Esercizio Finanziario 2026 (delibera CD n. 17574 del 20 novembre 2025). I bilanci dell'INFN sono reperibili nel sito Amministrazione Trasparente dell'INFN, dedicato alla libera consultazione da parte dei cittadini delle informazioni che riguardano l'organizzazione e l'attività dell'ente, al link: [Bilancio di Previsione 2026](#).

| ENTRATE: | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| FOE ordinario MUR | 301,42 | 301,42 | 301,42 |
| FOE internazionali | 24,57 | 24,57 | 24,57 |
| FOE a carattere continuativo | 21 | 21 | 21 |
| FOE straordinario | 0 | 0 | 0 |
| Progettuali | 158,08 | 107,08 | 105,08 |
| Entrate diverse | 7,64 | 7,64 | 7,64 |
| Totale Entrate | 512,71 | 461,71 | 459,71 |
| | | | |
| SPESE: | 2026 | 2027 | 2028 |
| ATTIVITÀ DI RICERCA CSN: | | | |
| Fisica delle particelle | 25,98 | 25,98 | 25,98 |
| Fisica astroparticellare | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| Fisica nucleare | 8,91 | 8,91 | 8,91 |
| Fisica teorica | 4 | 4 | 4 |
| Ricerche tecnologiche | 6,2 | 6,2 | 6,2 |
| Totale | 58,79 | 58,79 | 58,79 |
| Progetti strategici, speciali, calcolo, C3M e trasferimento tecnologico cofinanziamenti | 5,39 | 5,39 | 5,39 |
| ATTIVITÀ DI RICERCA: | | | |
| Attività di ricerca da finanziamenti progettuali | 158,09 | 107,09 | 105,09 |
| Attività di ricerca da finanziamenti ministeriali | 24,57 | 24,57 | 24,57 |
| Altre attività di ricerca da finanziamenti diversi | 0 | 0 | 0 |
| Totale | 182,66 | 131,66 | 129,66 |
| Fondo di riserva | 4,40 | 4,40 | 4,40 |
| Totale Ricerca | 251,24 | 200,24 | 198,24 |
| Funzionamento strutture | 42,46 | 42,46 | 42,46 |
| Personale | 193,3 | 193,3 | 193,3 |
| Fondi centrali e partecipazione a Consorzi | 25,71 | 25,71 | 25,71 |
| Totale Spese | 512,71 | 461,71 | 459,71 |

Tabella 7 - Previsione pluriennale delle spese 2026-2028 (in milioni di Euro – dati Bilancio Preventivo 2026)

3.3 Le Risorse Umane

L'Istituto definisce il piano di assunzioni di personale e di sviluppo professionale sulla base della strategia scientifica e dei conseguenti obiettivi operativi. Tale piano è stabilito ed aggiornato annualmente nel Piano Triennale delle Attività nel rispetto dei vincoli posti dall'art. 9 del D.Lgs. 218 del 2016.

I dati sul personale qui riportati si riferiscono al Piano Triennale di Attività 2025-2027 vigente (delibera approvato con delibera CD n. 17356 del 26 marzo 2025) scaricabile al link: [PTA 2025/2027](#).

L'Istituto alla data del 31 dicembre 2024 ha registrato un organico di 2107 dipendenti a tempo indeterminato, a fronte dei 2113 rilevati l'anno precedente. Per il triennio 2025–2027, l'Istituto ha definito una politica assunzionale e di sviluppo professionale del proprio personale utile al raggiungimento degli obiettivi operativi previsti dalla strategia scientifica descritta nel PTA 2025-27.

| SINTESI DEL PERSONALE IN SERVIZIO | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Profilo e livello | Personale in servizio al 31/12/2023 | Personale in servizio al 31/12/2024 | Personale in servizio al 31/12/2025 |
| Dirigente I fascia | 0 | 0 | 0 |
| Dirigente II fascia | 2 | 2 | 2 |
| Dirigente di ricerca | 147 | 139 | 149 |
| Primo ricercatore | 263 | 367 | 391 |
| Ricercatore | 263 | 140 | 146 |
| Dirigente tecnologo | 71 | 69 | 92 |
| Primo tecnologo | 138 | 236 | 276 |
| Tecnologo | 255 | 165 | 164 |
| Collaboratore tecnico E.R. IV | 366 | 390 | 382 |
| Collaboratore tecnico E.R. V | 104 | 70 | 70 |
| Collaboratore tecnico E.R. VI | 96 | 105 | 192 |
| Operatore tecnico VI | 27 | 25 | 23 |
| Operatore tecnico VII | 3 | 2 | 2 |
| Operatore tecnico VIII | 2 | 2 | 2 |
| Funzionario di amministrazione IV | 48 | 60 | 60 |
| Funzionario di amministrazione V | 41 | 35 | 82 |
| Collaboratore di amministrazione V | 156 | 154 | 131 |
| Collaboratore di amministrazione VII | 33 | 42 | 41 |
| Collaboratore di amministrazione VII | 88 | 96 | 124 |
| Operatore di amministrazione VII | 7 | 6 | 6 |
| Operatore di amministrazione VIII | 3 | 2 | 4 |
| Totale | 2.113 | 2.107 | 2.339 |

Tabella 8 – Sintesi del personale in servizio

Nella Tabella 8 si riporta la sintesi del personale in servizio nel triennio 2023-2025, suddiviso per profili professionali.

La politica assunzionale dell'INFN continua ad avere l'obiettivo di mantenere stabile il livello occupazionale nell'Istituto ad un numero pari a circa 2100 unità di personale a tempo indeterminato, ritenuto adeguato alle attività e al bilancio, dell'Ente. Una ulteriore significativa crescita non accompagnata da un corrispondente aumento del budget inciderebbe infatti negativamente sulle attività di ricerca. Tuttavia, la conclusione dei progetti PNRR richiede un'azione sul reclutamento volta a mantenere la funzionalità delle strutture e delle infrastrutture di ricerca, sviluppate e rafforzate grazie al finanziamento straordinario ottenuto con il PNRR. A questo scopo, anticipando le risorse del turnover dei prossimi anni, si punta a mettere in atto un piano straordinario di assunzioni di Tecnologi e CTER, offrendo un'opportunità concorsuale alle persone che si sono formate e hanno lavorato per l'Istituto sui progetti PNRR.

L'INFN continua a dare seguito al piano assunzionale straordinario riservato alle categorie protette, nel rispetto degli obblighi previsti dalla legge 68/99. Dalla denuncia presentata dall'Istituto a gennaio 2025 emerge che sono stati assunti 114 dipendenti appartenenti alle categorie protette, a fronte di un obbligo assunzionale di 140 unità, da completare nell'arco della durata delle singole convenzioni sottoscritte con i Centri per l'Impiego presenti nelle Regioni dove risiedono le Strutture INFN. In conseguenza dell'aumento del personale è stato effettuato il ricalcolo della quota sulla base della denuncia annuale e nel corso dell'anno sono state aggiornate le convenzioni con i centri per l'impiego.

Per quanto riguarda il personale a tempo determinato, al 31/12/2024 si conta una percentuale di posizioni pari al 12,61% del personale a tempo indeterminato, finanziato in parte sul FOE e in parte su fondi esterni. Si osserva che le posizioni a tempo determinato sono dominate dal personale assunto per i progetti PNRR anche nel 2025.

Una consistente parte del personale dell'Istituto è composta da giovani in formazione, quali borsisti e assegnisti (vedi Tabella 9). Questo personale fornisce un contributo essenziale alle attività di ricerca dell'Ente e numericamente è pari al 40,18% del personale ricercatore e tecnologo.

| Altro Personale | Personale in servizio al 31/12/2024 | | | | | | | | |
|--------------------|-------------------------------------|------------|------------|--------------------------|-----------|-----------|------------------|------------|------------|
| | Impiegati in ricerca | | | Non impiegato in ricerca | | | Dati complessivi | | |
| | M | F | Totale | M | F | Totale | M | F | Totale |
| Assegnisti | 106 | 312 | 418 | 0 | 0 | 0 | 106 | 312 | 418 |
| Borsisti | 9 | 32 | 41 | 17 | 26 | 43 | 26 | 58 | 84 |
| Co.co.co. | 0 | 3 | 3 | 2 | 7 | 9 | 2 | 10 | 12 |
| Comandi in entrata | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| Totale | 115 | 347 | 462 | 19 | 35 | 54 | 134 | 382 | 516 |

Tabella 9 - Giovani in formazione nel 2024 (dati PTA 2025/2027)

L'Istituto si avvale inoltre per le sue ricerche anche di personale universitario o appartenente ad altri enti di ricerca, che viene associato a vario titolo alle sue strutture e alle sue attività. Al 31 dicembre 2024, il 37% del personale associato è rappresentato da personale in formazione, quali borsisti, assegnisti e dottorandi, 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, il 20% dei dottorandi associati sono direttamente finanziati dall'INFN, tramite opportuni accordi e convenzioni con le università.

Maggiori dettagli sulle risorse umane dell'Istituto sono contenuti nel Piano Triennale delle Attività 2025-2027 approvato dal CD con delibera n. 17356 del 26 marzo 2025 e inviato al MUR.

3.4 La Formazione

L'Istituto individua nella formazione uno strumento di crescita professionale e ritiene l'aggiornamento continuo un elemento essenziale, utile per l'accrescimento delle competenze e del valore del proprio personale. La formazione e l'aggiornamento continuo, l'investimento sulle conoscenze e sulle capacità garantiscono l'arricchimento professionale dei dipendenti e ne stimolano la motivazione al conseguimento dei propri obiettivi, costituendo al contempo uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi organizzativi per garantire efficienza, flessibilità e innovazione.

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze sono quindi il perno fondamentale, volto al rafforzamento delle capacità dell'Istituto di operare ai massimi livelli scientifici, tecnologici, tecnici e amministrativi.

L'Istituto, in ottemperanza alle normative di legge, ai CCNL, alla Carta Europea dei Ricercatori, alle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione garantisce l'applicazione dei dettami in tema di formazione, finanziando e organizzando interventi formativi in un'ottica di valorizzazione del capitale umano e di produzione di valore pubblico.

Il processo formativo che persegue l'INFN punta ad offrire per ogni dipendente un percorso di sviluppo professionale adeguato ai costanti cambiamenti del mondo del lavoro, perseguito adottando politiche di aggiornamento professionale-specialistico e di ampliamento delle competenze trasversali. Tale processo si realizza attraverso un "ciclo della formazione" che parte dall'analisi approfondita dei fabbisogni formativi, prosegue con la progettazione e la attuazione delle iniziative formative e si conclude con la valutazione della loro efficacia.

Fin dal 1997 l'INFN ha istituito la Commissione Nazionale per la Formazione (CNF), organo che stabilisce la politica formativa dell'INFN con il compito di elaborarne le strategie predisponendo il piano annuale e triennale per la formazione del proprio personale (<https://www.ac.infn.it/personale/formazione/commissione.html>).

La CNF viene nominata dal Presidente dell'Ente con apposita Disposizione ed è composta da un presidente, scelto tra i componenti della Giunta Esecutiva, da due Direttori di Struttura, dal Rappresentante del personale ricercatore e tecnologo e dal Rappresentante del personale tecnico e amministrativo in seno al Consiglio Direttivo, dal Direttore della Direzione Risorse Umane, dal Responsabile dell'Ufficio Formazione e Benessere Organizzativo e da ulteriori due componenti scelti dal Presidente INFN.

La CNF definisce annualmente le principali tematiche sulle quali verteranno le iniziative di formazione del personale, e approva i piani formativi sulla base delle proposte delle singole Strutture, delle Commissioni e dei Comitati che operano a livello nazionale all'interno dell'Istituto. In particolare:

- a) elabora le strategie formative dell'Istituto,

- b) individua particolari esigenze formative dell'Istituto,
- c) elabora il piano annuale e triennale per la formazione del personale INFN,
- d) approva il piano formativo dell'Istituto e il relativo finanziamento,
- e) effettua la valutazione dell'attività formativa.

A supporto della CNF, l'Ufficio Formazione e benessere organizzativo attua i programmi fissati dagli Organi dell'Istituto in materia di formazione e aggiornamento professionale dei dipendenti e cura gli adempimenti connessi all'attività della CNF.

Un ruolo rilevante nel ciclo della formazione INFN è attribuito ai Direttori e alle Direttrici delle singole Strutture che hanno il compito di adottare le politiche di valorizzazione del capitale umano e di gestione della conoscenza e di predisporre i piani formativi locali. I Referenti locali della formazione, nominati dai Direttori e dalle Direttrici delle Strutture, contribuiscono alla formulazione dei piani formativi locali, diffondono le informazioni e favoriscono l'accesso dei colleghi ai diversi eventi formativi.

L'INFN promuove l'offerta formativa grazie ad un modello di tipo partecipativo che vede coinvolto tutto il personale. Questo flusso comunicativo di tipo bottom-up è un punto di forza per la formazione INFN, che vede, grazie all'attenta cura e alla trasparenza dei processi formativi, la partecipazione di tutto il personale alla preparazione ed attuazione dei Piani Formativi. Allo stesso tempo l'Istituto utilizza un approccio top-down, attraverso la formulazione di proprie proposte, al fine di soddisfare particolari esigenze formative legate agli scenari mutevoli (normativi, tecnologici e scientifici) che continuamente deve affrontare.

Nel 1998 l'INFN si è dotato del primo Piano Formativo Nazionale organico, rivolto a tutto il proprio personale, elaborato a seguito di una attenta analisi dei fabbisogni. A partire da allora, ogni anno l'INFN predispone il Piano Formativo dell'Istituto, che viene approvato dalla CNF e inviato agli organi competenti secondo la normativa vigente.

Inoltre, per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l'attuazione dei processi di innovazione, l'Istituto si avvale:

1. della piattaforma "Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni", messa a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica alle Pubbliche Amministrazioni;
2. della piattaforma ACCRUAL: progetto avviato dal MEF nell'ambito della riforma abilitante PNRR 1.15 per dotare tutte le pubbliche amministrazioni entro il 2026 di un sistema armonico ed unico di contabilità economico – patrimoniale;
3. sicurezza e integrità della ricerca è una delle attività formative previste per i prossimi anni a partire dal 2026;
4. dell'avvio di corsi di formazione manageriale e in ambito HR: in questa realtà di alto livello nella quale coesiste un programma di formazione tecnologica di altissima qualità, è alta anche l'attenzione alla formazione sui temi della cultura dell'organizzazione che permette all'Ente di crescere ed attirare a sé le nuove generazioni. Viste le nuove sfide a cui anche la ricerca scientifica va incontro è chiaro che oltre ai temi tecnologici la formazione futura si debba accompagnare anche alla ricerca organizzativa e relazionale al fine di generare una crescita dell'intero sistema. Con questo scopo l'Ente ha avviato due distinti percorsi:

- I. Percorso di formazione e di change management orientati al management e middle management INFN: l'Istituto intende attivare nuovi percorsi di formazione rivolti al management e al personale individuato dal management sulla base dei ruoli e responsabilità ricoperti. Tali percorsi formativi hanno l'obiettivo di potenziare le competenze manageriali indispensabili per svolgere funzioni apicali di coordinamento, direzione, e leader progettuale e di rafforzare di conseguenza le soft skills individuali e di gruppo. Pertanto, il progetto si rivolge alla Giunta Esecutiva, al Consiglio Direttivo, ai Direttori delle Strutture, al Direttore Generale e ai Direttori delle Direzioni e dei Servizi Professionali dell'Amministrazione Centrale, Presidenti di Commissioni, Comitati, Consigli, Organismi Nazionali, Responsabili di Progetti, Gruppi, Divisioni, Servizi e Uffici. Il progetto è triennale e prevede un totale di 705 ore di formazione, oltre, ad alcune gratuità offerte dalla Ditta aggiudicataria.
- II. Percorso di formazione sulle HR per il personale tutto ma con particolare attenzione al personale amministrativo e tecnico: trattasi di interventi formativi per il personale dell'INFN nell'area delle Risorse Umane per oltre 1300 partecipazioni complessive. Gli interventi formativi faranno riferimento alle aree di contenuto indicate dai cinque "percorsi" per i quali vengono precisati gli argomenti che l'INFN ha proposto. Il tutto riguarderà il triennio 2025 - 2027.

PERCORSO 1: ha come obiettivo "Realizzare il valore pubblico" e fa riferimento ai temi della gestione del tempo, all'orientamento al risultato;

PERCORSO 2: ha come obiettivo "Interagire nel contesto pubblico della ricerca" e tratta come comunicare efficacemente nel contesto della P.A., collaborare, gestire il feedback e gestire le emozioni;

PERCORSO 3A e 3B: hanno come Obiettivo "Gestire le risorse pubbliche nel contesto della ricerca" e tratta i temi delle capacità organizzative e l'organizzazione del proprio lavoro e del team, definizione ruoli e responsabilità, team building;

PERCORSO 4: ha come obiettivo "Capire il contesto pubblico" con riferimento alla consapevolezza del contesto e soluzione dei problemi. È un percorso declinato in particolare sul tema dell'inclusione delle persone diversamente abili.

Nell'ambito dell'impegno verso l'innovazione e la crescita professionale, tra le altre iniziative proposte nel 2026 la Commissione Nazionale Formazione, ha previsto l'avvio di un percorso di formazione sull'Intelligenza Artificiale (AI) rivolto a tutto il personale. Tale percorso sarà strutturato in due fasi. La prima fase prevede una formazione introduttiva, accessibile a tutti i dipendenti, attraverso piattaforme già in possesso dell'Ente, per fornire una comprensione generale dell'AI, delle sue applicazioni, del suo utilizzo consapevole e del suo impatto sul lavoro quotidiano. La seconda fase consiste in una formazione avanzata, rivolta a chi desidera sviluppare competenze specifiche o applicare l'AI in modo strategico nel proprio ambito professionale.

Inoltre, sempre allo scopo di conseguire gli obiettivi formativi, l'Istituto si avvale delle cosiddette "best practice". Tra queste una è la misurazione dell'efficacia ed efficienza di ogni intervento formativo erogato dall'INFN. Tale monitoraggio avviene attraverso la somministrazione di schede di gradimento al partecipante al termine di ogni corso. Al contempo l'Istituto ha introdotto la "valutazione d'impatto", che permette a distanza di tempo (mediamente 3-4 mesi dopo l'erogazione del corso), di misurare il grado di applicazione

delle nozioni apprese e delle competenze acquisite attraverso la somministrazione al responsabile e al partecipante al corso di appositi questionari.

Come dichiarato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione nell'incontro del 23 gennaio 2025 tenutosi con i Direttori delle risorse umane e della formazione delle amministrazioni pubbliche, fino al 2022 i dipendenti pubblici ricevevano in media appena 6 ore di formazione all'anno fino ad arrivare ad oggi ad una media di 24 ore ciascuno. In merito a questo aspetto l'INFN è stato un precursore e nel 2025 si è attestato ad una media di 5,44 giorni di formazione annua pro capite. Per mantenere alto il livello di formazione raggiunto, l'Istituto si pone l'obiettivo di aumentare il numero dei partecipanti ai corsi di formazione come evidenziato nella scheda degli obiettivi del presente PIAO nella macroarea Gestione delle Risorse Umane "3.4 Attività di formazione e sviluppo delle competenze del personale".

La formazione e l'aggiornamento continuo sono strumenti essenziali della professionalità dei ricercatori e dei tecnologi, che l'INFN garantisce e supporta in accordo alla Carta Europea dei Ricercatori e come recepito all'art.2 commi 1 e 2 del DL 218/2016. L'Ente sostiene infatti la partecipazione del personale a seminari e a convegni nazionali e internazionali su tematiche scientifiche e tecnologiche specifiche per la missione dell'Ente, ne promuove e finanzia l'organizzazione, pianifica corsi di formazione sia di natura tecnologica che relativamente alle abilità complementari quali la comunicazione della ricerca, le tecniche di management, le soft skills ed altro ancora. La formazione tradizionale, i seminari, i convegni e le collaborazioni all'interno di un gruppo e delle rispettive reti nazionali ed internazionali sono tutti strumenti per l'aggiornamento continuo di chi svolge attività di ricerca. I ricercatori sono una risorsa fondamentale per la società. Svolgono attività di ricerca, promuovono l'innovazione, contribuiscono a trovare soluzioni alle sfide della società e forniscono ai responsabili delle politiche dati per processi decisionali informati. Investire nella loro formazione contribuisce a creare valore pubblico.

La formazione per l'Ente è sia un diritto che un dovere dei dipendenti, a prescindere dall'area operativa e dal tipo di professionalità, nonché un investimento strategico che ha anche il compito di trasmettere valori comuni di riferimento e le necessarie norme comportamentali e che consente all'Ente di operare ai massimi livelli scientifici e tecnologici.

3.5 L'organizzazione del Lavoro Agile

La sottosezione del PIAO relativa all'organizzazione del lavoro agile è dedicata alla programmazione, alle norme e agli strumenti operativi volti non solo a consentire l'utilizzo di forme di lavoro effettuate al di fuori della sede ordinaria, ma anche a sviluppare tali modalità come strumenti di innovazione organizzativa e modernizzazione dei processi dell'Istituto, nel rispetto delle norme e delle direttive generali emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) e tenendo conto delle specificità degli Enti pubblici di ricerca in merito all'autonomia statutaria, regolamentare e organizzativa.

Il lavoro agile, regolato dalla Legge 22 maggio 2017, n. 81, è una modalità di lavoro subordinato volta a garantire maggiore autonomia nei tempi e nei luoghi di svolgimento delle attività lavorative, favorendo la conciliazione tra vita privata e professionale.

L'Istituto, condividendo pienamente l'obiettivo di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con il miglioramento dell'efficienza della propria organizzazione, ha tempestivamente dato accesso al lavoro agile, con l'approvazione del Regolamento del Personale, con delibera del Consiglio Direttivo 14562 del 27 ottobre 2017. Successivamente, le modalità di lavoro agile sono state precisate nel "Disciplinare per l'applicazione dell'istituto del lavoro agile nell'INFN", adottato con delibera del Consiglio Direttivo 15197 del 28 giugno 2019.

L'emergenza sanitaria da COVID-19 ha contribuito a consolidare l'impiego delle nuove modalità organizzative nell'INFN, promuovendo contestualmente un più sistematico ricorso alle risorse digitali. Ha inoltre consentito di ottimizzare i processi allo scopo di assicurare la piena operatività dell'apparato gestionale ed amministrativo dell'Istituto. L'esperienza maturata con la pandemia ha portato alla definizione di un nuovo disciplinare sul lavoro agile, approvato con delibera del Consiglio Direttivo 15814 del 26 febbraio 2021, rielaborato con norme puntuali più precise.

Le disposizioni legislative sono state integrate e specificate dai contratti collettivi nazionali, e in particolare sono state introdotte specifiche norme dal Titolo III del CCNL istruzione, università e ricerca 2019-2021 del 18 gennaio 2024. In questo contesto sono state definite le diverse modalità di svolgimento del lavoro a distanza, articolato per processi e attività, garantendo un migliore equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, nonché una mobilità sul territorio più sostenibile. Tali norme sono state confermate dal CCNL 2022-2024 del 23 dicembre 2025.

A seguito dell'introduzione di norme contrattuali dettagliate e specifiche, l'Istituto ha provveduto ad aggiornare il proprio disciplinare, con delibere del Consiglio Direttivo 17482 del 25 luglio 2025 e 17587 del 28 novembre 2025.

In particolare, si definisce in generale, secondo quanto stabilito dal citato CCNL, il lavoro a distanza come il complesso di forme di effettuazione della prestazione lavorativa che si caratterizzano come una modalità di lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sull'autonomia e sulla collaborazione, organizzate per fasi, cicli e obiettivi, che vengono svolte in parte all'interno delle sedi dell'Istituto e in parte all'esterno, senza una postazione definita.

Si distingue il lavoro agile, ovvero con una flessibilità sia di orario sia di luogo, da altre forme di lavoro da remoto, le quali invece prevedono dei vincoli: in particolare si introduce il lavoro decentrato, per il quale viene semplicemente resa possibile la modifica del luogo della prestazione, presso una diversa Struttura dell'INFN. Si chiarisce, inoltre, che al lavoro agile possono avere accesso tutti i lavoratori inquadrati nei ruoli tecnici e amministrativi dei livelli professionali dall'VIII al IV.

Nell'ambito del lavoro agile, poi, il disciplinare va a regolamentare dettagliatamente la possibilità di derogare alla prevalenza di svolgimento della prestazione lavorativa in sede, definendo la modalità del lavoro agile straordinario, riservandolo a lavoratori con particolari condizioni personali o familiari documentate, e demandando a una commissione nazionale la valutazione dei requisiti.

Al fine di contemperare la possibilità di assicurare al personale l'opportunità di scegliere una diversa modalità di prestazione del lavoro in grado di garantire un miglioramento della qualità delle condizioni di vita e la miglior gestione dei tempi di vita, con l'imprescindibile necessità di non pregiudicare gli obiettivi dell'Istituto e individuali, e quindi il mantenimento della qualità ed efficienza del lavoro, il disciplinare introduce dei tetti percentuali per il lavoro agile straordinario, sia a livello nazionale, sia a livello delle Strutture operative, pari al 4% e al 10%, rispettivamente, della platea dei lavoratori.

Nello stabilire le modalità di applicazione del lavoro agile, l'INFN si propone di salvaguardare il sistema delle relazioni personali e collettive, le legittime aspettative in termini di formazione, crescita professionale e carriera dei lavoratori, nonché il senso di appartenenza, la socializzazione e la partecipazione al contesto lavorativo e ai processi di innovazione. È utile sottolineare che nello Statuto dell'INFN un ruolo rilevante è attribuito ai Direttori e alle Direttrici delle Strutture sulle quali l'Istituto si articola sul territorio nazionale (Sezioni, Laboratori Nazionali e Centri Nazionali) i quali hanno le attribuzioni del datore di lavoro (in relazione all'orario e l'organizzazione del lavoro, alle norme sulla sicurezza ai sensi del D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81) e sono responsabili del personale di ricerca, di supporto tecnologico e tecnico, e dell'amministrazione a livello locale. A loro è conseguentemente demandata la valutazione e approvazione dei progetti individuali di lavoro agile.

In coerenza con l'obiettivo dell'Ente di promuovere il lavoro agile in modo compatibile con le esigenze di servizio, al tempo stesso assicurando adeguati meccanismi di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività, l'indicazione di massima per i Direttori e le Direttrici delle Strutture è di attestarsi, compatibilmente con le specificità locali delle Sedi e individuali dei lavoratori, su una percentuale media del 20% tenendo conto del rapporto tra i giorni di lavoro agile utilizzati rispetto al totale di giorni lavorativi, quindi esclusi i giorni di riposo settimanale e le festività. La percentuale effettiva raggiunta nel corso del 2025 è stata pari al 10.7%, con una significativa variabilità tra sede e sede, come illustrato dal grafico nel quale è riportata la percentuale medie lavorate, rispetto al totale, facendo riferimento al rapporto tra richiedenti e tutto il personale tecnico e amministrativo per ciascuna Struttura.

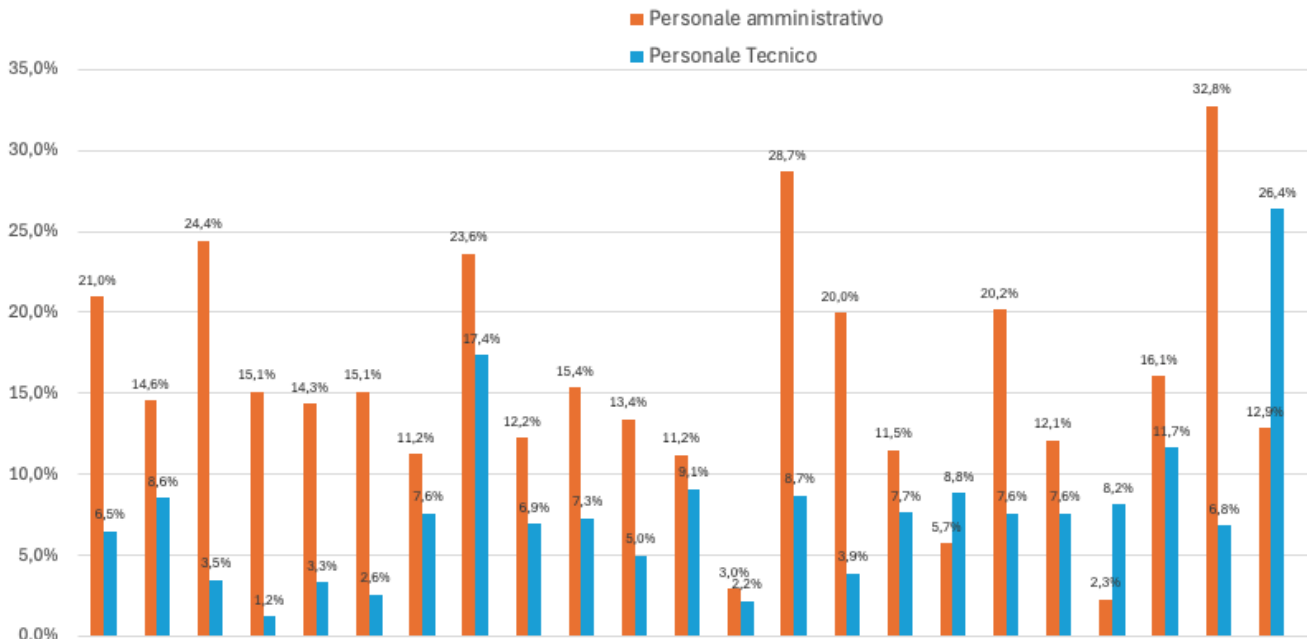


Tabella 10 - Percentuale di lavoro agile per Struttura, includendo solo sedi dell’Istituto con non meno di 10 unità di personale tecnico e amministrativo.

Seguendo le indicazioni della Direttiva DFP n. 2/2019, che ne ha chiarito compiti e funzioni, l’INFN valorizza il ruolo del CUG anche nell’attuazione del lavoro agile, nell’ottica di favorire politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, funzionali al miglioramento del benessere lavorativo.

Così come nel Piano della performance, il ruolo dell’OIV è importante ai fini della valutazione della performance organizzativa, dell’adeguatezza metodologica e per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un processo in cui tutti i soggetti dell’Istituto siano stati coinvolti, secondo il loro ruolo. Come in tutte le materie oggetto di confronto vengono coinvolte le Organizzazioni Sindacali, secondo la normativa vigente.

Infine, ma non da ultimo, gli obiettivi del lavoro agile si estendono oltre il miglioramento dell’efficienza e produttività, ottimizzando l’utilizzo delle risorse e promuovendo la flessibilità, comprendendo anche la promozione di un sempre più diffuso, consapevole ed efficace utilizzo delle tecnologie digitali e di una cultura del lavoro orientato al risultato, nonché della sua programmazione e valutazione, anche attraverso il sistema di obiettivi e indicatori di performance.

4 Monitoraggio

L'Istituto realizza diverse metodologie di monitoraggio e utilizza una serie di strumenti atti a misurare le tipologie di attività afferenti alle diverse sottosezioni.

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance avviene in piena conformità a quanto stabilito dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009.

L'andamento dell'esercizio annuale del ciclo della performance, sia organizzativa che individuale, viene infatti monitorato come previsto dall'art.6 del D.Lgs. n. 150/2009, non soltanto in fase finale ma già nel "medio termine".

Il monitoraggio "in itinere" viene svolto dall'Istituto nell'esercizio del proprio potere di controllo strategico, al fine immediato di procedere all'accertamento e alla verifica circa la raggiungibilità degli obiettivi nel periodo di riferimento ma anche al fine ultimo di procedere al progresso graduale ma costante del Ciclo della Performance.

Nello specifico, il monitoraggio intermedio degli obiettivi strategici e di quelli operativi, si fonda su una reportistica adeguata che consenta una verifica caratterizzata da un sufficiente grado di approfondimento delle azioni intraprese e dei risultati ottenuti nel periodo di riferimento. Ciò permette l'elaborazione di tutte le azioni correttive, eventualmente necessarie, tese a favorire il conseguimento dei risultati attesi in fase di conclusione del ciclo di misurazione e di valutazione.

Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio intermedio ci si avvale dell'applicativo informativo acquisito e personalizzato nel 2023 e collaudato nel 2024. L'utilizzo dello stesso è finalizzato ad una gestione digitalizzata del Ciclo della Performance sia Organizzativa che Individuale, con riferimento a tutte le fasi previste dalla vigente normativa. L'introduzione a regime di tale software ha permesso una gestione più attenta e accurata del Sistema della Performance in piena conformità a quanto espressamente indicato nel D.Lgs. 150/2009. Tale utilizzo non esclude comunque la possibilità del verificarsi di criticità, per le quali si procede, come indicato nel Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance dell'Istituto, aggiornato da ultimo nel dicembre 2025, a ricercare un colloquio con il responsabile e/o promotore dell'obiettivo al fine di approfondire le problematiche esistenti, di definirne l'entità, e di evidenziare tale situazione agli Organi Politici e all'OIV, anche mediante specifico report. Come indicato nel Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance dell'Istituto 2026, il processo di monitoraggio della performance organizzativa è oggetto di ottimizzazione per semplificarne le fasi e consolidare in questo modo la procedura complessiva del Ciclo della Performance.

Il monitoraggio della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" avviene, invece, in applicazione delle modalità indicate nelle linee guida dell'ANAC e secondo quanto descritto nel paragrafo 2.6.8 del presente documento. Nello specifico, relativamente a questa sottosezione, sono monitorate le misure di prevenzione della corruzione realizzate dall'Istituto, nonché il rispetto degli obblighi di trasparenza.

Il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione avviene attraverso la verifica dei contenuti del sito istituzionale e di quanto espresso nella relazione dell'OIV sul corretto adempimento di tali obblighi, come

previsto dall'art.14 comma 4 lett. g) del decreto legislativo 150 del 2009.

In relazione alla Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale dall'OIV, mentre i monitoraggi indicati nella già menzionata sezione vengono attuati come da procedura indicata nei contenuti dedicati al Piano Organizzativo Lavoro Agile.



5 Allegati

ALLEGATO 1: PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE

ALLEGATO 2: CONTESTO ESTERNO – METODOLOGIA E AGGIORNAMENTO ANALISI PESTEL

ALLEGATO 3: REGISTRO DEI RISCHI INFN

Allegato 1
Piano Triennale delle Azioni Positive



Istituto Nazionale di Fisica Nucleare



PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE 2026-2028

VIII PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE INFN 2026-2028, per la realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra donne e uomini

Riferimenti legislativi: *Codice delle pari opportunità tra uomo e donna* (D.lgs. 198/2006 e s.m.i.)

Il divieto di discriminazione, la parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini, così come l'integrazione della prospettiva di genere in tutte le politiche pubbliche, sono principi fondamentali della società e della pubblica amministrazione.

A livello internazionale, tali principi sono rafforzati dalle raccomandazioni delle Nazioni Unite, del Consiglio d'Europa e della Commissione Europea, che attribuiscono alle istituzioni della ricerca un ruolo centrale nella promozione della parità e dello sviluppo sostenibile, attraverso l'*empowerment* delle donne nella scienza.

È ormai acquisito che il raggiungimento effettivo della parità richiede cambiamenti strutturali all'interno delle istituzioni [SC2012]. Sebbene esistano linee guida europee [EUStrategy] e nazionali [DPO2022], le azioni positive devono essere adattate alla specifica organizzazione dell'Ente in cui si applicano. L'INFN, Ente pubblico di ricerca attivo nel campo della fisica fondamentale in un contesto internazionale, è presente con 4 Laboratori Nazionali e 20 Sezioni distribuite sul territorio nazionale. Dal 2020, in conformità con la DFP n. 2/19, il PTAP è stato integrato nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'Ente [PIAO2025-2027]. Nel 2024, l'INFN ha aggiornato il *Gender Equality Plan* [GEP 2023-2025], che ha incorporato gli obiettivi del VII PTAP, in linea con le strategie europee per la promozione dell'uguaglianza di genere nella ricerca.

Il piano proposto, VIII PTAP, prevede una serie coordinata di azioni in grado di contribuire ad un cambiamento significativo, nella consapevolezza che i cambiamenti culturali richiedono tempo e continuità.

Secondo i dati aggiornati al 2024 [CUG2025], nel personale INFN a tempo indeterminato le ricercatrici e tecnologhe rappresentano circa il 22%, mentre le donne nel personale tecnico sono il 6%. Tra il personale amministrativo, gli uomini sono circa il 21%. Le donne rappresentano inoltre circa il 25% dei titolari di assegno di ricerca ed il 31% dei titolari di borsa.

La normativa nazionale richiede che sia garantita una presenza di almeno un terzo di donne in tutti i ruoli e livelli. L'INFN si propone, nel triennio 2026-2028, di aumentare la rappresentanza femminile nei ruoli di ricercatore e tecnologo a tutti i livelli e di riequilibrare, per quanto possibile, la presenza del genere sottorappresentato anche tra il personale tecnico-amministrativo [CUG2025].

Gli obiettivi della Commissione Europea [H2020] per le istituzioni di ricerca indicano il 50% di donne negli organismi di nomina (comitati, commissioni, commissioni di concorso nazionale) e del 40% negli organismi decisionali, quali Giunta e Consiglio Direttivo. L'Ente si propone, nel prossimo triennio, di assicurare una presenza femminile non inferiore al 39% negli organismi scientifici di nomina dirigenziale (dato raggiunto nel 2024 [CUG2025]).

Dal 2002, l'INFN adotta Piani Triennali di Azioni Positive (PTAP), accompagnati da diverse iniziative, molte delle quali sono oggi consolidate: la nomina della Consigliera di Fiducia, un programma di *gender mentoring*, borse di studio riservate a studentesse, contributi per l'asilo nido e per l'integrazione dell'assegno di maternità delle assegniste. Alcune azioni introdotte nei precedenti piani [PTAP] sono state riproposte per consolidarne l'efficacia e renderle prassi. Diverse misure previste nel VII PTAP [PIAO2025-2027] sono oggi incluse nel Piano delle Performance dell'Ente.

Gli obiettivi del VIII PTAP, in linea con i precedenti, recepiscono le indicazioni del documento della Commissione Europea per la ricerca *Structural change in research institutions*, European Commission, 2012 [SC2012] e si pongono in continuità con le più recenti strategie europee in materia di parità di genere nella ricerca e innovazione [HorizonEurope-GEP]:

- i) Aumentare la trasparenza nei processi decisionali e migliorare la condivisione delle informazioni*
- ii) Rimuovere le pratiche istituzionali apparentemente neutre che hanno impatto negativo sulle opportunità di carriera delle donne*
- iii) Promuovere l'eccellenza attraverso la promozione della parità e favorendo la diversità*
- iv) Migliorare la ricerca integrando la prospettiva di genere e generazionale*
- v) Adeguare la gestione delle risorse umane e l'ambiente di lavoro alle esigenze della vita delle persone*

Il piano per il triennio 2026-2028 si articola in varie azioni raggruppate per aree di intervento specifiche associate alle seguenti aree di intervento generali:

- 1)** Adeguare i processi gestionali per favorire i cambiamenti strutturali.
- 2)** Formazione e comunicazione. Rafforzare la comunicazione di genere.
- 3)** Garantire pari opportunità nel reclutamento, nella carriera e nella governance dell'Ente, in tutti i ruoli e livelli.
- 4)** Migliorare l'ambiente di lavoro e l'equilibrio vita privata/lavoro, favorendo la genitorialità e l'inclusione delle diversità.
- 5)** Prevenire e contrastare molestie, discriminazioni e comportamenti lesivi della dignità.

Le aree di intervento generale sono di seguito descritte, ciascuna con le rispettive aree di intervento specifiche e con un sommario delle azioni principali previste.

Definizioni

Analisi di genere/ottica di genere: considerano le differenze dovute ai differenti ruoli sociali storicamente e culturalmente attribuiti a persone di sesso maschile/femminile.

Analisi generazionale: che tiene conto delle differenze conseguenti alle diverse età.

Acronimi

AC amministrazione centrale, CUG Comitato Unico di Garanzia, DG Direttore Generale, GE Giunta Esecutiva, GEP Gender Equality Plan, DSI Direzione Servizi Informativi, DRU Direzione Risorse Umane, DAF Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo, PTAP Piano Triennale Azioni Positive

1 - Area di intervento: Adeguare i processi gestionali per favorire i cambiamenti strutturali.

Quest'area si articola nei seguenti punti:

- 1.1 Assicurare il supporto della dirigenza al cambiamento
- 1.2 Monitorare la parità tramite analisi di genere e bilancio di genere in modo da valutare periodicamente criticità e progressi.
- 1.3 Integrare la prospettiva di genere nella gestione della ricerca e nell'organizzazione del lavoro, utilizzare un linguaggio inclusivo.
- 1.4 Facilitare la diffusione della cultura delle pari opportunità in tutte le Strutture dell'Ente creando sinergie fra CUG e le iniziative locali.

| Area di intervento specifico | Azione positiva | Soggetti attuatori | Indicatori, risultati misurabili in tempi definiti |
|--|---|--|--|
| 1.1 Assicurare il supporto della dirigenza al cambiamento [SC2012] | <p>Azione 1 Rafforzare la visibilità e l'impegno pubblico della dirigenza sulle tematiche di parità di genere, non solo come principio di equità, ma come valore strategico per la qualità e l'eccellenza scientifica, in linea con la strategia Europea [GES]. Promuovere la valorizzazione di tali contenuti attraverso tutti i canali di comunicazione dell'Ente.</p> | Presidente, GE, Ufficio Comunicazione. | Indicatore: numero di iniziative con partecipazione della Governance INFN e relativa diffusione sui canali ufficiali |
| | <p>Azione 2 Promuovere un esercizio periodico di autovalutazione, da parte dei Direttori, sullo stato della parità di genere nelle rispettive Sedi, in linea con le indicazioni delle Linee Guida della Funzione Pubblica [DPO2022], al fine di rafforzare la consapevolezza strategica del posizionamento dell'Ente sui temi dell'equità.</p> | GE, Direttori/Direttrici | Discussione annuale dei risultati in sede di Consiglio Direttivo |

| | | | |
|--|--|---------------|--|
| 1.2 Monitorare la parità tramite analisi di genere e bilancio di genere in modo da valutare periodicamente criticità e progressi. | <p>Azione 1 Realizzazione di un sistema di banche dati fruibili per il monitoraggio della situazione del personale, in collaborazione tra DSI, DRU e CUG, recependo le indicazioni europee [SE2017] e le direttive nazionali [DFP2019] per l'analisi del bilancio di genere [BdG2025].</p> | DSI, DRU, CUG | Presente nel PIAO2025-2027. Avanzamento progressivo dell'infrastruttura dati; disponibilità di un primo set pubblico entro il triennio. |
| | <p>Azione 2: Inserire nella relazione annuale del CUG, in collaborazione con DRU, l'analisi del divario retributivo di genere secondo quanto previsto dal Codice delle pari opportunità (artt. 46 e 46-bis) e secondo il formato definito dalla Direttiva DFP 2/2019 (Tabella 1.5).</p> | DRU, CUG | Inserimento della tabella retributiva nella relazione CUG |
| | <p>Azione 3: Analisi del bilancio dell'Ente in una ottica di genere, in linea con le direttive nazionali [DFP2019] e le raccomandazioni europee [SE2017]. L'azione potrà includere una riclassificazione parziale di alcune voci di bilancio per valutarne l'impatto differenziale sui generi [BdG2025].</p> | DG, DAF, DRU | Riclassificazione parziale entro il triennio, in raccordo con i dati già disponibili nella relazione annuale CUG |
| 1.3 Integrare la prospettiva di genere nella gestione della ricerca e nell'organizzazione del lavoro, utilizzare un linguaggio inclusivo | <p>Azione 1 Per ogni commissione, comitato o gruppo di lavoro che si occupa di tematiche rilevanti per il personale, il/la coordinatore/coordinatrice è responsabile dell'integrazione delle prospettive di genere e generazionali e ha funzioni di referente per i rapporti con il CUG. Si raccomanda di esplicitare tale responsabilità nelle disposizioni di nomina.</p> | GE, DG, DRU | Inserimento della clausola nei modelli tipo o format ufficiali |

| | | | |
|--|---|---------------------------|--|
| 1.4 Facilitare la diffusione della cultura delle pari opportunità in tutte le Strutture dell'Ente creando sinergie fra CUG e le iniziative locali. | Azione 1 Consolidare la rete di referenti/persona di contatto locali per le iniziative del CUG, già operativa nelle strutture INFN, assicurando continuità e visibilità ai loro ruoli. | CUG | Mantenimento della rete dei referenti locali e verifica annuale della copertura di tutte le strutture INFN. |
| | Azione 2 Riconoscere esplicitamente, nelle schede annuali di valutazione, l'impegno svolto dal personale dei livelli IV-VIII nelle attività istituzionali di promozione della cultura delle pari opportunità, dell'inclusione e del benessere organizzativo. | Direttori/Direttrici, DRU | Inserimento nelle schede annuali di valutazione (alla voce "comportamenti organizzativi") del contributo alla diffusione della cultura delle pari opportunità, inclusione e benessere organizzativo. |
| | Azione 3 Rafforzare la collaborazione e lo scambio periodico tra CUG e Direzioni/Strutture INFN nella progettazione e realizzazione di iniziative su temi di parità, pari opportunità e benessere organizzativo, valorizzando le competenze interne già disponibili. | Direttori/Direttrici, CUG | Consultazioni periodiche tra CUG e Strutture coinvolte |

2 - Area di intervento: Formazione e comunicazione. Rafforzare la comunicazione di genere.

Obiettivi: **1) Prendere coscienza della presenza di pregiudizi inconsapevoli nei comportamenti quotidiani e nelle pratiche istituzionali al fine di rimuoverli.**

2) Rafforzare la comunicazione di genere (interna e esterna)

Quest'area si articola nei seguenti punti:

- 2.1 Inserire esplicitamente i contenuti di parità, pari opportunità e diversità nei corsi per la gestione delle risorse umane, *leadership*, comunicazione, sicurezze
- 2.2 Assicurare formazione su parità e pari opportunità e su funzionamento ed etica degli enti di ricerca a tutto il personale, dipendente ed associato
- 2.3 Formare la dirigenza sulle politiche dei cambiamenti strutturali nelle istituzioni di ricerca.
- 2.4 Rafforzare la comunicazione di genere

| Obiettivo specifico | Azione positiva | Soggetti attuatori | Indicatori, risultati misurabili in tempi definiti |
|--|--|--|---|
| 2.1 Inserire esplicitamente i contenuti di parità, pari opportunità e diversità nei corsi per la gestione delle risorse umane, <i>leadership</i> , comunicazione, sicurezze. | Azione 1 Nei corsi di formazione in materia di gestione delle risorse umane, leadership e comunicazione, ove attivati, prevedere l’inserimento esplicito di contenuti relativi all’inclusione delle differenze e alla parità di genere. L’Ufficio Formazione potrà monitorare periodicamente la presenza e il gradimento di questi contenuti attraverso domande specifiche inserite nel questionario finale di valutazione. | Ufficio Formazione | Monitoraggio annuale dei contenuti formativi inclusivi e analisi delle risposte alle domande dedicate nei questionari di valutazione. |
| 2.2 Assicurare formazione su parità e pari opportunità e su funzionamento ed etica degli enti di ricerca a tutto il personale dipendente e associato | Azione 1 Organizzare periodicamente un corso di formazione nazionale rivolto al personale INFN sulle tematiche della parità di genere, dei pregiudizi inconsapevoli e dell’ <i>empowerment</i> , partendo dai materiali già sviluppati dal CUG, con aggiornamenti e approfondimenti annuali. | CUG, Ufficio Formazione | Realizzazione annuale del corso e monitoraggio del numero di partecipanti |
| | Azione 2 Integrare nel corso di formazione per neoassunti un modulo dedicato alle tematiche della parità di genere, dei pregiudizi inconsapevoli, dell’inclusione nelle strutture di ricerca, dell’etica della ricerca e della Carta Europea dei Ricercatori. Il modulo potrà essere reso disponibile anche in formato e-learning per la fruizione da parte di tutto il personale (dipendente e associato). | Ufficio Formazione, Ufficio Comunicazione, CUG | Inserimento del modulo entro il triennio e sua fruizione nei corsi per neoassunti |
| 2.3 Formare la dirigenza sulle politiche dei cambiamenti strutturali nelle istituzioni di ricerca. | Azione 1 Promuovere, in occasioni opportune (ad es. riunioni della GE o del Direttivo), brevi momenti di aggiornamento sui principali documenti europei in materia di parità, equità e cambiamento istituzionale nella ricerca, tra cui la guida [HorizonEurope-GEP], l’agenda strategica ERA 2022–2024 [ERA2022-24] e le più recenti edizioni di | Presidente, GE | Presentazioni o momenti informativi realizzati nel triennio |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | <i>Gendered Innovations</i> [GI] e <i>She Figures</i> [Sci24]. Tali aggiornamenti si pongono in continuità con [SC2012], [EU-RI], [C&C2005]. | | |
| 2.4 Rafforzare la comunicazione di genere | Azione 1 Promuovere, in occasione di ricorrenze simboliche quali l'11 Febbraio (Giornata delle Donne e Ragazze nella Scienza) e l'8 Marzo (Giornata Internazionale della Donna), iniziative di sensibilizzazione e valorizzazione del ruolo e del contributo delle donne nella ricerca, anche in collaborazione con le Strutture locali. | GE, Ufficio Comunicazione, CUG | Numero di iniziative promosse |
| | Azione 2 Promuovere la presenza, quando possibile, di contributi sui temi dell'equità, della diversità e della parità di genere nell'ambito di conferenze, workshop, eventi scientifici ed editoriali dell'Ente, anche attraverso articoli o interviste su <i>Asimmetrie</i> , le Newsletter o le pagine web INFN. | GE, Ufficio Comunicazione | Numero di contributi realizzati |
| | Azione 3 Valorizzare e rafforzare le collaborazioni con reti e network internazionali attivi su equità, diversità e benessere nella ricerca, promuovendo scambio di buone pratiche, partecipazione a progetti europei e aggiornamento delle politiche interne. | GE, Servizio Professionale relazioni internazionali, CUG | Numero di collaborazioni attive e iniziative condivise |

3 - Area di intervento: Garantire pari opportunità nel reclutamento, nella carriera e nella governance dell'Ente, in tutti i ruoli e livelli.

Incentivare le donne a intraprendere la carriera scientifica, prevedere la formazione dei reclutatori sui bias inconsapevoli ed a evitare penalizzazioni legate alla maternità.

Quest'area di intervento si articola nei seguenti punti:

3.1 Aumentare la presenza di donne nella fisica. Rinforzare le azioni e le comunicazioni che incentivano le donne a intraprendere una carriera scientifica, destinate a scuole, studenti e grande pubblico

| <p>3.2 Facilitare la costruzione delle carriere per donne e per giovani</p> <p>3.3 Reclutamento e progressioni di carriera senza <i>bias</i> di genere. Evitare procedure di concorso apparentemente neutre ma che nella pratica producano effetti discriminanti sul sesso dei candidati.</p> <p>3.4 Aumentare il numero di donne in posizioni dirigenziali o di coordinamento a livello scientifico o gestionale, assicurando la presenza di almeno 1/3 di donne in tutti gli organi di gestione dell'Ente</p> <p>3.5 Facilitare il godimento dei diritti di maternità e parentali. Favorire la continuità delle carriere e il pieno reintegro lavorativo a seguito di maternità, genitorialità e cura</p> | | | |
|---|--|------------------------------------|--|
| Obiettivo specifico | Azione positiva | Soggetti attuatori | Indicatori, risultati misurabili in tempi definiti |
| <p>3.1 Aumentare la presenza di donne nella fisica</p> <p>Rinforzare le azioni e le comunicazioni che incentivano le donne a intraprendere una carriera scientifica, destinate a scuole, studenti e grande pubblico</p> | <p>Azione 1 Per il personale coinvolto nelle attività di terza missione, promuovere una formazione specifica sui pregiudizi inconsapevoli e sull'integrazione della dimensione di genere nella comunicazione scientifica, con particolare attenzione alle iniziative rivolte a studenti e insegnanti. Obiettivo dell'azione è diffondere modalità inclusive e positive di raccontare la fisica. Valutare la possibilità di collaborare con il CUG o con esperti/e esterni/e per migliorare i contenuti e il linguaggio dei materiali divulgativi.</p> | <p>CC3M, Ufficio Comunicazione</p> | <p>Predisposizione di un corso di formazione per il personale coinvolto nelle attività CC3M, con aggiornamenti periodici.</p> |
| <p>3.2 Facilitare la costruzione delle carriere per donne e per giovani</p> | <p>Azione 1 Promuovere iniziative, anche in collaborazione con CSN4 e CC3M, per rendere più attrattiva l'area della fisica teorica per giovani ricercatrici, ad esempio attraverso attività di orientamento, valorizzazione di <i>role model</i> ed il programma di <i>mentoring</i>.</p> | <p>GE, CSN4, CC3M</p> | <p>Numero di iniziative promosse o integrate nei programmi esistenti nel triennio.</p> |
| | <p>Azione 2 Monitorare la distribuzione di genere nell'espletamento dei concorsi per forme contrattuali temporanee nella ricerca, al fine di identificare eventuali andamenti negativi e proporre azioni correttive compatibili con il principio del merito.</p> | <p>DRU, CUG</p> | <p>Analisi annuale dei dati di genere nei concorsi e negli esiti, con eventuali segnalazioni in caso di squilibri persistenti.</p> |

| | | | |
|---|---|-----------------------|---|
| | <p>Azione 3 Valutare meccanismi di supporto alla ricerca nelle CSN, con particolare attenzione a strumenti che possano agevolare la partecipazione femminile ed il reinserimento nella ricerca attiva, ad esempio per ricercatrici rientranti dalla maternità o giovani ricercatori/ricercatrici che rientrano da periodi di cura.</p> | GE, Presidenti di CSN | Introduzione sperimentale entro il triennio |
| <p>3.3 Reclutamento e progressioni di carriera senza <i>bias</i> di genere. Evitare procedure di concorso apparentemente neutre ma che nella pratica producano effetti discriminanti sul sesso dei candidati.</p> | <p>Azione 1 Continuare a monitorare le procedure concorsuali per assunzioni a tempo indeterminato e progressioni di carriera, per assicurare che la rappresentanza del genere sottorappresentato tra i vincitori non presenti anomalie rispetto alla sua presenza tra i candidati, per ciascun profilo e livello.</p> | DRU, CUG | Analisi annuale della rappresentanza del genere sottorappresentato tra i vincitori rispetto alla composizione dei candidati, disaggregata per profilo e livello. |
| | <p>Azione 2 Garantire la trasparenza mediante l'analisi e la pubblicazione annuale dei dati di genere relativi a tutte le procedure di selezione (tempo determinato e indeterminato, borse di studio, premi, incarichi di ricerca ed incarichi post-doc, contratti di ricerca).</p> | DRU, CUG | Pubblicazione annuale dei dati aggregati sul sito istituzionale. |
| <p>3.4 Aumentare il numero di donne in posizioni dirigenziali o di coordinamento a livello scientifico o gestionale, assicurando la presenza di</p> | <p>Azione 1 Monitorare la rappresentanza di genere nelle chiamate dirette, nei ruoli di direzione, coordinamento e negli organismi di nomina presidenziale, al fine di promuovere un equilibrio di genere e identificare eventuali criticità. Nelle chiamate dirette per personalità di alto profilo scientifico, si presti particolare attenzione alla valorizzazione di eccellenze femminili, anche operanti all'estero.</p> | Presidente, GE, DRU | Frazione di donne nelle chiamate dirette e nei ruoli di responsabilità monitorata annualmente. Presenza femminile non inferiore al 39% negli organismi di nomina (dato raggiunto nel 2024 [CUG2025]). |

| | | | |
|--|---|-------------------------------|---|
| almeno 1/3 di donne in tutti gli organi di gestione dell'Ente | Azione 2 Perseguire l'obiettivo di almeno due presenze femminili nella Giunta Esecutiva (formata da 6 persone), in coerenza con gli impegni di parità dell'Ente. | Presidente, GE | Raggiungimento dell'obiettivo (sì/no); in caso negativo, motivare lo scostamento e definire misure correttive con tempi definiti per la tornata successiva. |
| 3.5 Facilitare il godimento dei diritti di maternità e parentali. Favorire la continuità delle carriere e il pieno reintegro lavorativo a seguito di maternità, genitorialità e cura | Azione 1 Consolidare l'informazione su diritti di maternità e parentali. Rafforzare la tutela del rientro dalla maternità, promuovendo la piena reintegrazione nelle mansioni e responsabilità precedenti e garantendo un'informazione puntuale al personale sui propri diritti. | Direttori/Direttrici | Distribuzione nelle strutture della <i>Guida alla genitorialità</i> aggiornata; monitoraggio annuale dell'informazione fornita al personale in maternità. |
| | Azione 2 Esplorare la fattibilità di misure a sostegno della genitorialità, volte a favorire la continuità lavorativa e la partecipazione alla vita scientifica e organizzativa dell'Ente. Le azioni potranno includere benefit per servizi di cura, convenzioni con strutture per l'infanzia o altre forme di supporto. | GE, Direttori/Direttrici, DRU | Individuazione e sperimentazione entro il triennio di almeno una misura concreta. |
| | Azione 3 Promuovere misure di accompagnamento per favorire il reinserimento professionale del personale che rientra da periodi di assenza legati a esigenze di cura di familiari o a situazioni di malattia personale. Le azioni potranno includere forme di aggiornamento professionale o supporto organizzativo. | Direttori/Direttrici, DRU | Proposta di almeno una misura di accompagnamento entro il triennio |

4 - Area di intervento: Migliorare l'ambiente di lavoro e l'equilibrio vita privata/lavoro, favorendo la genitorialità e l'inclusione delle diversità

Quest'area di intervento si articola nei seguenti punti:

4.1 Cura e inclusione

4.2 Migliorare l'ambiente di lavoro facilitando la circolazione delle informazioni e coinvolgendo il personale nel cambiamento

| <p>4.3 Miglioramento dell'inclusione delle persone con disabilità</p> <p>4.4 Equilibrio vita lavorativa/vita privata</p> <p>4.5 Operare per ridurre lo stress lavoro-correlato</p> | | | |
|--|--|---|---|
| Obiettivo specifico | Azione positiva | Soggetti attuatori | Indicatori, risultati misurabili in tempi definiti |
| <p>4.1 Cura e inclusione</p> | <p>Azione 1 Esplorare, in raccordo con il Piano di <i>Welfare</i>, misure di supporto al personale con carichi di cura continuativi, anche oltre i casi previsti dalla Legge 104/1992, al fine di garantire pari opportunità di partecipazione alla vita lavorativa.</p> <p>L'azione intende promuovere un ambiente di lavoro attento a chi assiste familiari non autosufficienti, figli con disabilità, conviventi con malattie croniche o si trova in situazioni di cura non formalmente certificate ma rilevanti nella quotidianità.</p> | <p>DG, GE, DRU</p> | <p>Valutazione di fattibilità e sperimentazione entro il triennio</p> |
| <p>4.2 Migliorare l'ambiente di lavoro facilitando la circolazione delle informazioni e coinvolgendo il personale nel cambiamento</p> | <p>Azione 1: Introdurre un percorso di mentoring specifico per il personale tecnico e amministrativo, mirato allo sviluppo delle <i>soft skills</i>, alla consapevolezza professionale, alla valorizzazione delle competenze individuali e di gruppo ed alla promozione di pratiche collaborative e organizzative efficaci, capitalizzando anche l'esperienza maturata con il programma <i>Gender Mentoring</i> INFN rivolto al profilo ricercatore/tecnologo.</p> <p>Azione 2: Valutare la possibilità di istituire un "Premio o un riconoscimento annuale INFN per l'equità e l'inclusione", rivolto a strutture, gruppi o iniziative interne che si siano distinte per pratiche innovative di inclusione, accessibilità, promozione del benessere organizzativo e della parità di genere.</p> | <p>GE, DRU, CUG e proponenti <i>Gender Mentoring Program</i> (GMP).</p> <p>GE, DG</p> | <p>Studio di fattibilità entro il primo anno; avvio sperimentale del percorso entro il triennio.</p> <p>Valutazione della fattibilità ed eventuale istituzione del premio entro il triennio</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| 4.3 Miglioramento dell'inclusione delle persone con disabilità | Azione 3 Continuare ad assicurare trasparenza nella pubblicazione degli incarichi di responsabilità e della loro durata sui siti web delle strutture. Favorire, ove possibile, forme di rotazione e/o consultazione interna nell'affidamento degli incarichi. | Direttori/Direttrici | Mantenimento della pubblicazione aggiornata degli incarichi sui siti web locali. |
| | Azione 1 Assicurare una formazione periodica per Direttori/Direttrici, Responsabili di Direzioni, Servizi e Sicurezza, sulla gestione ottimale del personale diversamente abile, includendo anche aspetti relativi alla sicurezza e all'eliminazione delle barriere fisiche e comportamentali [DIS]. | <i>Disability Manager</i> , Ufficio Formazione | Realizzazione del corso entro il triennio |
| | Azione 2 Adesione al progetto <i>Hidden Disabilities Sunflower</i> [HDS] e studio di un programma di supporto rivolto al personale con disabilità non visibili, al fine di favorire un ambiente di lavoro più inclusivo e attento al benessere individuale. | <i>Disability Manager</i> , DRU | Adesione al progetto e proposta di misure |
| | Azione 3 Per garantire equità nel trattamento delle missioni anche al personale con disabilità che necessita di accompagnamento, si propone di modificare il Disciplinare Missioni affinché sia ammesso il rimborso anche per una persona accompagnatrice esterna all'INFN, o comunque indicata dalla/dal dipendente. La misura è volta a tutelare riservatezza, sicurezza e adeguatezza del supporto, evitando l'imposizione del ricorso a personale INFN. | GE, DRU, <i>Disability Manager</i> | Modifica del disciplinare Missioni |
| | Azione 1 Attivare un progetto pilota di "primo ascolto" psicologico (1-2 colloqui in remoto), anche tramite una ricognizione dei contatti già in collaborazione con l'Ente. In caso di esito positivo, stipulare convenzioni a tariffe | GE, DG, DRU | Avvio del progetto pilota entro il triennio; in caso di esito positivo, attivazione di almeno una convenzione. |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>4.4 Equilibrio vita lavorativa/vita privata</p> | <p>agevolate con professionisti/enti esterni. Pubblicare una pagina informativa con le modalità di accesso, garantendo riservatezza e conformità alla normativa sulla protezione dei dati personali.</p> | | |
| | <p>Azione 2 Favorire una cultura organizzativa che riconosca e valorizzi la partecipazione alla cura. Promuovere, in occasione della revisione o redazione di regolamenti e disciplinari interni (es. progressioni economiche, selezioni, valutazioni), l’inserimento di principi che garantiscano l’equità per chi ha fruito di congedi parentali o di strumenti di flessibilità.</p> | <p>GE, DRU</p> | <p>Inserimento di specifici riferimenti nei regolamenti e disciplinari in occasione della loro revisione</p> |
| <p>4.5 Operare per ridurre lo stress lavoro-correlato</p> | <p>Azione 1 Creare una sezione informativa sul web dedicata alla prevenzione dello stress lavoro-correlato, con risorse validate, buone pratiche, brevi video, strumenti per la gestione del tempo e contatti utili. L’obiettivo è offrire al personale un accesso autonomo e riservato a contenuti di supporto al benessere psico-sociale.</p> | <p>Ufficio Comunicazione, Consigliera di Fiducia, CUG</p> | <p>Attivazione iter informativo entro il secondo anno</p> |
| | <p>Azione 2 Rilevare e analizzare i principali fattori organizzativi che generano stress lavoro-correlato, tramite indagini di clima, segnalazioni periodiche o <i>focus group</i>, al fine di individuare possibili interventi graduali nelle Strutture.</p> | <p>Direttori/Direttrici, Consigliera di fiducia, CUG</p> | <p>Azione continuativa</p> |
| | <p>Azione 3 Promuovere, nelle Strutture INFN, l’allestimento di un ambiente dedicato al recupero psico-fisico come una Zen Room o Sala Riposo [WEF], separato dalle aree operative. Questi spazi potranno offrire un’opportunità di decompressione in momenti di stress lavorativo, disagio</p> | <p>Direttori/Direttrici</p> | <p>Attivazione sperimentale in alcune Strutture pilota</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | personale o difficoltà legate a condizioni di salute temporanee o certificate, contribuendo al benessere complessivo del personale. | | |
|--|---|--|--|

5 - Area di intervento: Prevenire e contrastare molestie, discriminazioni e comportamenti lesivi della dignità.

Quest'area di intervento si articola nei seguenti punti:

5.1 Contrasto alla violenza e alle molestie di genere

5.2 Aumentare il livello di consapevolezza del personale su molestie di genere e, più in generale, su comportamenti mobbizzanti, vessatori o non rispettosi della persona

5.3 Diffondere la cultura dell'eliminazione di comportamenti discriminatori e lesivi della dignità tra tutte le persone che operano nell'INFN

| Obiettivo specifico | Azione positiva | Soggetti attuatori | Indicatori, risultati misurabili in tempi definiti |
|---|---|--|---|
| 5.1 Contrasto alla violenza e alle molestie di genere | Azione 1 Rafforzare la collaborazione strutturata con la Consigliera di Fiducia, attraverso incontri periodici con il CUG e la Governance e la promozione di iniziative comuni rivolte a tutto il personale nelle diverse sedi INFN. L'obiettivo è garantire continuità, visibilità e accessibilità alla funzione della Consigliera, valorizzando il suo ruolo nella prevenzione e nella gestione dei comportamenti lesivi della dignità sul luogo di lavoro. | GE, Consigliera di Fiducia, CUG | Programmazione annuale condivisa di incontri e iniziative |
| 5.2 Aumentare il livello di consapevolezza del personale su molestie di genere e, più in generale, su comportamenti mobbizzanti, vessatori o non rispettosi della persona | Azione 1 Promuovere l'inserimento di moduli formativi sui temi del rispetto interpersonale, della prevenzione delle molestie e dei comportamenti lesivi, all'interno di percorsi formativi già esistenti o in fase di progettazione (es. formazione manageriale, formazione RLS, <i>onboarding</i>). | Consigliera di Fiducia, CUG, Ufficio Formazione. | Avvio sperimentale di almeno un modulo formativo |
| 5.3 Diffondere la cultura dell'eliminazione di | Azione 1 Promuovere la predisposizione e la diffusione di una versione in inglese del Codice etico e di condotta INFN, | GE, Ufficio Relazioni Internazionali, CUG | Pubblicazione e diffusione del documento |

| | | | |
|--|---|--|--|
| comportamenti discriminatori e lesivi della dignità tra tutte le persone che operano nell'INFN | adattata per le collaborazioni esterne e internazionali. La versione dovrà essere facilmente accessibile e formulata con attenzione alle diverse sensibilità culturali, al fine di garantire la comprensione e l'adesione ai principi di rispetto, inclusione e comportamento etico da parte di tutto il personale operante, anche non dipendente INFN. | | |
|--|---|--|--|

Documenti di riferimento

- [SC2012] *Structural change in research institutions*, EC, 2012, <https://web2.infn.it/CUG/images/alfresco/Risorse/EC/2011StructuralChangesFinalReport.pdf>
- [EUStrategy] *Gender Equality in Research and Innovation*, European Commission, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en
- [DPO2022] Linee guida sulla *"Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni"*, https://www.funzionepubblica.gov.it/media/34y12hic/linee_guida_sulla_parita_di_genere.pdf
- [PIAO2025-2027] Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) INFN 2025-2027, <https://l.infn.it/1eo>
- [GEP 2023-2025] *Gender Equality Plan (GEP) INFN 2023-2025*, <https://l.infn.it/1ep>
- [CUG2025] *Relazione del Comitato Unico di Garanzia sul personale INFN - dati 2024*, <https://l.infn.it/1en>
- [H2020] *H2020 Programme - Guidance on Gender in Horizon 2020*, EC, 2016, https://eige.europa.eu/sites/default/files/h2020-hi-guide-gender_en.pdf e documenti a <https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm>
- [HorizonEurope-GEP] *Horizon Europe - Guidance on Gender Equality Plans*, EC, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/876509>
- [PTAP] Piani Triennali di Azioni Positive dell'INFN: https://web.infn.it/CUG/index.php?option=com_content&view=category&id=16&Itemid=161&lang=it
- [GES] *Gender Equality Strategy 2025*, European Commission, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en
- [SE2017] *Practical Guide to Improving Gender Equality in Research Organisations*, Science Europe, 2017, <https://scienceeurope.org/our-resources/practical-guide-to-improving-gender-equality-in-research-organisations/>

- [DFP2019] *Direttiva 2/19 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche"*, [https://www.sitiarcheologici.palazzochigi.it/www.funzionepubblica.it/febbraio2021/articolo/dipartimento/27-06-2019/direttiva-recante-"misure-promuovere-le-pari-opportunita-e.html](https://www.sitiarcheologici.palazzochigi.it/www.funzionepubblica.it/febbraio2021/articolo/dipartimento/27-06-2019/direttiva-recante-)
- [BdG2025] Circolare MEF, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Circolare n.16/2025, Bilancio di genere. https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/circolari/2025/circolare_n_16_2025/index.html
- [ERA2022-24] European Research Area (ERA) Policy Agenda 2022-2024, *Promote gender equality and foster inclusiveness, taking note of the Ljubljana declaration*, https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/ec_rtd_era-policy-agenda-2021.pdf
- [GI] *Gendered Innovations*, Stanford University, <https://genderedinnovations.stanford.edu>
- [Sci24] *She Figures 2024*, EC, <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/she-figures-2024-data-tool#/>
- [EU-RI] https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en
- [C&C2005] *Carta Europea dei Ricercatori, il Codice di Condotta per l'Assunzione dei Ricercatori*, EC, 2005, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2005/251/oj>
- [DIS] Codice delle disabilità (Legge delega n. 227/2021 e decreti attuativi), <https://disabilita.governo.it/it/attivita-svolte-e-in-programma/delega-al-governo-in-materia-di-disabilita/>
- [HDS] Progetto *Hidden Disabilities Sunflowers*, <https://hdsunflower.com>
- [WEF] World Economic Forum & McKinsey Health Institute: *Thriving workplaces: how employers can improve productivity and change lives*, Insight report, January 2025, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Thriving_Workplaces_How_Employers_can_Improve_Productivity_and_Change_Lives_2025.pdf

Allegato 2

Contesto esterno – metodologia e aggiornamento analisi PESTEL

Contesto esterno – metodologia e aggiornamento analisi PESTEL

La metodologia seguita per acquisire quanto necessario alla effettuazione dell'analisi si è sviluppata nelle seguenti quattro fasi:

Individuazione dei fattori specifici e scelta delle variabili chiave per ciascuno di essi in ottica di gestione del rischio di corruzione, e attribuzione di un peso percentuale per ogni fattore generale PESTEL;

Impostazione della struttura del database (definizione del record di dati);

Selezione delle fonti ritenute attendibili;

Realizzazione del database attraverso l'inserimento e l'aggiornamento dei dati e delle informazioni in esso contenute.

1. Per prima cosa sono stati individuati per ciascun fattore generale dell'analisi PESTEL un certo numero di fattori specifici (condizioni o dinamiche esterne che possono favorire il rischio) ai quali sono state associate delle variabili chiave (indici o indicatori di valore) particolarmente rilevanti riferite al contesto esterno che è necessario monitorare. In seguito è stato assegnato un peso percentuale a ciascun fattore generale, la cui sommatoria deve essere uguale al 100%. Infatti, non tutte le informazioni trattate nell'ambito dei fattori generali hanno la stessa importanza, in quanto riferite ad ambiti che presentano differenti propensioni nell'attivare opportunità di corruzione o generare e legittimare motivazioni a compiere comportamenti non integri o illeciti. Questa importanza è stata misurata e prende il nome di "peso".

Si è quindi determinato il punteggio complessivo per ogni fattore generale attribuendo a ciascuna variabile chiave individuata un valore da 1 a 5 (1 = valore minimo; 5 = valore massimo), facendo la media dei punteggi così attribuiti e successivamente procedendo alla ponderazione rispetto al peso attribuito al fattore generale (media punteggi variabili chiave del fattore generale * peso percentuale attribuito al fattore generale).

Infine, sommando i punteggi pesati dei fattori generali si è ottenuta una stima relativa del grado complessivo di rilevanza del contesto esterno, misurata nella stessa scala utilizzata in precedenza (importanza crescente da 1 a 5), con valori approssimati alla seconda cifra decimale.

2. La definizione del record di dati per impostare la struttura del database, ha previsto i seguenti nove campi per la gestione delle informazioni:

- Codice: identificativo della variabile;
- Fattore generale: nome del fattore (Politico, Economico, Sociale, Tecnologico, Etico, Legale);
- Variabile chiave: dato o elemento che si intende misurare nell'analisi;
- Descrizione variabile chiave: unità di misura del dato;

- Valore effettivo: valore effettivamente rilevato;
- Valore riferito all'anno: anno o periodo temporale a cui si riferisce il dato;
- Ente responsabile: ente governativo o privato responsabile dell'elaborazione del dato;
- Documento/rapporto/norma: nome del file contenente il dato;
- Sito internet: link al sito internet dell'ente responsabile.

3. La preliminare attività di selezione delle fonti ha consentito di identificare le informazioni più attendibili e aggiornabili, che sono state messe a sistema riportandole nel database.

4. Le informazioni, infine, vanno sottoposte a revisione periodica per evitare che esse diventino obsolete.

Si riporta di seguito la tabella con l'assegnazione dei pesi percentuali per ciascun fattore generale PESTEL e l'indicazione delle motivazioni.

| N. | FATTORE GENERALE | INCIDENZA | MOTIVAZIONE | PESO |
|----|------------------|-----------|---|-------------|
| 1 | POLITICO | ALTA | I provvedimenti governativi possono incidere fortemente sull'organizzazione | 25% |
| 2 | ECONOMICO | ALTA | Gli andamenti dell'economia nazionale condizionano significativamente le scelte strategiche e programmatiche | 25% |
| 3 | SOCIALE | MEDIA | Le dinamiche sociali (del lavoro, demografiche, ecc.) possono creare le condizioni che favoriscono comportamenti non integri o illeciti | 10% |
| 4 | TECNOLOGICO | BASSA | L'implementazione tecnologica supporta gli strumenti di controllo e la trasparenza | 5% |
| 6 | ETICO | ALTA | La cultura dell'etica pubblica e della legalità è un forte deterrente a commettere atti corruttivi | 25% |
| 5 | LEGALE | MEDIA | Il numero e la complessità delle normative possono creare le condizioni che favoriscono comportamenti non integri o illeciti | 10% |
| | | | SOMMA TOTALE DEI PESI | 100% |

Pertanto, con riferimento alle variabili chiave prese in esame per la nostra analisi PESTEL, nel corso del 2025 si è provveduto all'aggiornamento delle informazioni e dei dati attraverso la consultazione delle stesse fonti dalle quali erano stati acquisiti i dati originari o, laddove sia stato ritenuto necessario, di ulteriori fonti.

Nella successiva tabella è riportato l'estratto delle informazioni contenute nel database.

DATABASE PESTEL

| CODICE | FATTORE GENERALE | VARIABILE CHIAVE | DESCRIZIONE VARIABILE CHIAVE | VALORE EFFETTIVO | VALORE RIFERITO ALL'ANNO | ENTE RESPONSABILE | DOCUMENTO/RAPPORTO/ NORMA | SITO INTERNET |
|--------|------------------|--|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------|---|---|
| POL1 | Politico | Normativa sulla semplificazione delle attività degli EPR | Dato qualitativo | - | - | Governo italiano | Decreto legislativo n. 218/2016 | http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Enti_ricerca_Decreto_legisli_25_nov_2016_n_218.pdf |
| POL2 | Politico | Variatione assegnazione Fondo FOE all'INFN | Euro | + 4.538.080,00 | 2025 | MUR | Decreto di riparto FOE | https://www.mur.gov.it/atti-e-normativa/decreto-ministeriale-n-437-del-27-06-2025 https://www.mur.gov.it/atti-e-normativa/decreto-ministeriale-n-1096-del-25-07-2024 |
| POL3 | Politico | Spending review della PA (variazione annuale percentuale sul PIL) | Percentuale | 0,10 | 2026 | Governo italiano | Documento programmatico di bilancio 2026 (pag. 12) | https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Attivit--i/Contabilit_e_finanza_pubblica/DPB/2026/DPB-2026-ITA.pdf |
| ECO1 | Economico | PIL | Milioni di euro | 2.192.182,00 | 2025 | MEF | Documento di Finanza pubblica 2025 (pag. 4-5) | https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/previsione/contabilit_e_finanza_pubblica/documento_di_finanza_pubblica/2025-Sez-II-AnalisiETendenzeDellaFinanzaPubblica.pdf |
| ECO2 | Economico | PIL variazione sull'anno precedente | Percentuale | 0,5 | 2025 ottobre | FMI | World Economic Outlook (tabella pag. 125) | https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2025/October/English/text.ashx |
| ECO3 | Economico | Rapporto Debito/ PIL | Percentuale | 135,3 | 2024 | MEF | Rapporto sul Debito Pubblico (pag. 39) | https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/todt/modules/documenti_it/debito_pubblico/presentazioni_studi_relazioni/Rapporto-sul-Debito-Pubblico-2024.pdf |
| ECO4 | Economico | Indice dei fallimenti PMI (piccole e medie imprese) variazione annuale | Percentuale | + 48,4 centro nord + 101,1 sud | 2024 | Cerved | Cerved Osservatorio fallimenti PMI nel 1 semestre 2024 (pag. 8) | https://www.cerved.com/ricerca-e-analisi/a/ricerche-analisi-credito/osservatorio-procedure-e-liquidazioni-fallimenti-in-crescita |
| ECO5 | Economico | Variatione media annuale del fatturato delle imprese | Percentuale | 0,4 | 2025 | Banca d'Italia | Indagine sulle imprese industriali e dei servizi (pag. 1-2) | https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-imprese/2024-indagini-imprese/statistiche_IIS_01072025.pdf |

DATABASE PESTEL

| CODICE | FATTORE GENERALE | VARIABILE CHIAVE | DESCRIZIONE VARIABILE CHIAVE | VALORE EFFETTIVO | VALORE RIFERITO ALL'ANNO | ENTE RESPONSABILE | DOCUMENTO/RAPPORTO/NORMA | SITO INTERNET |
|--------|------------------|---|------------------------------|------------------|--------------------------|--|---|---|
| SOC1 | Sociale | Tasso di disoccupazione generale | Percentuale | 6,0 | 2025 2° quadrim. | ISTAT | Occupati e disoccupati | https://www.istat.it/comunicato-stampa/occupati-e-disoccupati-dati-provvisori-agosto-2025/ |
| SOC2 | Sociale | Tasso di disoccupazione giovanile | Percentuale | 19,3 | 2025 2° quadrim. | ISTAT | Occupati e disoccupati | https://www.istat.it/comunicato-stampa/occupati-e-disoccupati-dati-provvisori-agosto-2025/ |
| TEC1 | Tecnologico | Normativa in materia di informatizzazione PA | Dato qualitativo | - | - | Governo italiano | Normativa sulla dematerializ. della docum. amministrativa | https://www.agid.gov.it/ |
| TEC2 | Tecnologico | Livello di digitalizzazione della PA | Dato semi-quantitativo | Medio | 2024 | Commissione Europea | Digital Decade Desi 2025 (p. 1) | https://ec.europa.eu/newsroom/dae/re-direction/document/116743 |
| ET1 | Etico | Indice della corruzione percepita | Scala da 0 a 100 | 54 | 2024 | Transparency International | Corruption Perceptions Index | https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/ita |
| ET2 | Etico | Valutazione del livello di prevenzione della corruzione in Italia | Dato semi-quantitativo | Medio | 2024 | Group of States against Corruption (GRECO) | 24° General Activity Report 2025 (pp. 20, 37) | https://rm.coe.int/general-activity-report-greco-2024-045825-gbr-web-final-1-/1680b631a0 |
| ET3 | Etico | Stima del coinvolgimento delle famiglie italiane in eventi corruttivi* | Percentuale | 5,4 | 2023 | ISTAT | La corruzione in Italia: il punto di vista delle famiglie (pag. 1-3) | https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/06/Report-CORRUZIONE-21-giugno-2024.pdf |
| ET4 | Etico | Indice combinato della corruzione in Italia (variazioni regionali) | Range | da - 2,1 a 0,0 | 2021 | Commissione Europea Università Got-SWE | QOG (grafico a pag. 30) | https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/quality-government-2022/quality-government-2022-study.pdf |
| LEG1 | Legale | Considerazioni su attività giudiziaria e corruzione | Dato qualitativo | - | 2025 | Corte dei Conti | Relazione di inaugurazione dell'anno giudiziario (pag. 9-12, 14) | https://www.corteconti.it/Download?id=3d4e4560-f08b-4039-83c6-e6c9f068e56c |
| LEG2 | Legale | Livello di efficacia delle direttive UE nella semplificazione delle procedure sugli appalti pubb. | Dato semi-quantitativo | Medio | 2025 | Osservatorio sugli Appalti Pubblici Università degli Studi di Trento | Consultazione pubblica sulle direttive UE in tema di appalti pubblici e concessioni (pag. 26) | https://www.transparency.it/images/pdf_publicazioni/2025_Report_consultazione-pubblica-sulle-direttive-UE-appalti-pubblici-concessioni.pdf |
| LEG3 | Legale | La corruzione in Italia. Casi giudiziari | Dato semi-quantitativo | - | 2019 | ANAC | La corruzione in Italia (2016-2019) | https://www.anticorruzione.it/-/la-corruzione-in-italia-2016-2019-numeri-luoghi-e-contropartite-del-malaffare |

* Famiglie in cui almeno un componente ha ricevuto richieste di denaro, favori, regali o altro in cambio di favori o servizi, per tipo di settore, nel corso della vita

Punteggi e descrizione dei criteri di assegnazione

L'ampiezza territoriale presa in considerazione è quella nazionale, in quanto l'Istituto, oltre all'Amministrazione Centrale con sede in Frascati (Rm), ha le sue sedi decentrate dislocate su tutto il territorio nazionale.

Si riporta di seguito la tabella che sintetizza i risultati ottenuti sulla base dell'identificazione dei fattori specifici presenti nel contesto esterno - sui quali l'Istituto non può intervenire e che formano il quadro all'interno del quale esso agisce - e che nell'ambito della gestione del rischio rivelano più o meno direttamente l'esistenza di situazioni, condizioni, dinamiche e pressioni che potrebbero potenzialmente attivare opportunità di corruzione o generare e legittimare motivazioni a compiere comportamenti non integri o illeciti.

Tali risultati sono stati elaborati attraverso le informazioni delle variabili chiave riferite a ciascun fattore specifico, attribuendo ad esse il rispettivo punteggio, facendone la media pesata, che costituisce il punteggio di ognuno dei fattori generali e ottenendo, infine, dalla sommatoria di tali punteggi pesati, una stima relativa del grado complessivo di rilevanza del contesto esterno.

| FATTORE GENERALE | FATTORE SPECIFICO | VARIABILE CHIAVE | PUNTEGGIO VARIABILE | PUNTEGGIO FATTORE GENERALE (media punteggio variabili) | PESO FATTORE GENERALE | PUNTEGGIO PESATO |
|------------------|---|---|---------------------|---|-----------------------|------------------|
| POLITICO | Legislazione di settore | Variazione annuale assegnazione fondo FOE all'INFN | 2 | 2,5 | 25% | 0,63 |
| | Spending Review | Spending review della PA - variazione annuale | 3 | | | |
| ECONOMICO | Andamento economico generale | PIL variazione sull'anno precedente | 4 | 4,5 | 25% | 1,13 |
| | | Rapporto Debito-PIL | 5 | | | |
| | Impatto della crisi economica sulle imprese | Indice dei fallimenti PMI (piccole e medie imprese) | 5 | | | |
| | | Variazione annuale del fatturato delle imprese | 4 | | | |
| SOCIALE | Disoccupazione | Tasso di disoccupazione generale | 5 | 5 | 10% | 0,50 |
| | | Tasso di disoccupazione giovanile | 5 | | | |

| FATTORE GENERALE | FATTORE SPECIFICO | VARIABILE CHIAVE | PUNTEGGIO VARIABILI | PUNTEGGIO FATTORE GENERALE (media punteggio variabili) | PESO FATTORE GENERALE | PUNTEGGIO PESATO |
|------------------------------------|---|--|---------------------|---|-----------------------|------------------|
| TECNOLOGICO | Introduzione di tecnologie informatiche e suo impatto organizzativo | Livello di digitalizzazione della PA | 3 | 3 | 5% | 0,15 |
| ETICO | Percezione della corruzione in Italia | Indice della corruzione percepita | 3 | 3 | 25% | 0,75 |
| | | Stima del coinvolgimento delle famiglie italiane in eventi corruttivi | 3 | | | |
| | Misure anticorruzione adottate dall'Italia | Valutazione del livello di prevenzione della corruzione in Italia | 3 | | | |
| LEGALE | Complessità interpretativa e applicativa delle normative | Livello di efficacia delle direttive UE nella semplificazione delle procedure sugli appalti pubblici | 3 | 3 | 10% | 0,30 |
| SOMMATORIA PUNTEGGIO PESATO | | | | | | 3,46 |

Per ciò che riguarda i valori dei punteggi riferiti alle variabili chiave, come già affermato, si è utilizzata la scala dei valori interi da 1 a 5. Il valore 1 indica una rilevanza minima del fattore specifico misurata dalla relativa variabile chiave, il valore 5, di conseguenza, ne indica una rilevanza massima. Il valore 3 indica una rilevanza media, mentre i restanti valori, il 2 e il 4, misurano una rilevanza intermedia rispettivamente tra il valore minimo e il valore medio e il valore medio e il valore massimo.

I criteri di carattere quantitativo o semi-quantitativo con i quali sono stati assegnati i punteggi sono descritti di seguito per ciascuna variabile chiave:

- ***Variazione annuale assegnazione fondo FOE all'INFN***

Il "Fondo ordinario per gli enti e le istituzioni di ricerca" (FOE) assegnato all'INFN nel 2025 è stato incrementato di € 4.538.080,00 rispetto all'anno precedente, pari ad una variazione del 1,30%.

È necessario precisare che, a seguito di una più attenta e aggiornata valutazione delle condizioni o dinamiche esterne che possono innescare un potenziale rischio corruttivo in relazione alla quantità di finanziamento pubblico erogato dal MUR, si è ritenuto di dover considerare la maggior disponibilità di risorse finanziarie come un fattore che determina potenzialmente un più alto rischio di corruzione in virtù del fatto che grandi risorse finanziarie attirano maggiori interessi illeciti, e più opportunità di corruzione, in special modo nel settore degli appalti pubblici.

La valutazione finora adottata nei precedenti Piani si era basata sulla considerazione, altrettanto motivata, che la scarsità di fondi può indurre a cercare di introdurre deroghe alle regole, creando aree grigie favorevoli alla corruzione, rendendo comunque l'Ente un bersaglio vulnerabile e non garantendo una efficace prevenzione. Tale valutazione nasceva dalla constatazione di un trend storico di minore disponibilità finanziaria. Negli ultimi anni, tuttavia, si è assistito ad un potenziamento delle risorse che ha invertito la tendenza degli anni passati, con picchi legati a finanziamenti straordinari come il PNRR, a partecipazioni a fondi europei e fondi regionali.

Sulla base di quanto precisato, il criterio che si è deciso di adottare per l'attribuzione del punteggio è stato di attribuire il valore 5 all'incremento positivo oltre il 50%, il valore 4 all'incremento dal 30% al 50%, il valore 3 all'incremento dal 10% al 29%, il valore 2 all'incremento dallo 0% al 9% e il valore 1 in presenza di decrementi.

È stato pertanto assegnato il valore 2 alla variabile chiave "Variazione annuale assegnazione fondo FOE all'INFN".

- ***Variazione annuale Spending Review***

Il Documento programmatico di bilancio 2026 del Ministero dell'Economia e delle Finanze ha previsto per il 2026 di perseguire obiettivi di risparmio della spesa pubblica delle Amministrazioni centrali dello Stato e delle Amministrazioni pubbliche per un ammontare complessivo corrispondente alla variazione annuale dello 0,10% del PIL. Va evidenziato che nello stesso Documento sono previsti per i successivi anni 2027 e 2028 ulteriori risparmi sulla spesa pubblica in coerenza con gli impegni presi nel PNRR dal Governo italiano, considerata la rilevanza attribuita all'attività di revisione della spesa che agisce

sull'efficiamento dell'organizzazione e dei processi delle pubbliche amministrazioni, attraverso la razionalizzazione della spesa pubblica e la conseguente riallocazione delle risorse rese così disponibili e l'efficiamento della spesa della PA (aggregazione e centralizzazione degli acquisti tramite Consip e Mepa, riduzione progressiva delle locazioni passive e delle auto di servizio, riqualificazione della spesa ICT, ecc.).

Considerato che il risparmio previsto per l'anno 2026, è di circa il doppio rispetto al valore dell'anno precedente che si attestava allo 0,052% del PIL, e valutata la necessità del Governo italiano di rispettare gli impegni pluriennali presi nel PNRR in tema di razionalizzazione della spesa, si decide di attribuire il valore 3 alla variabile "Variazione annuale Spending Review".

- **Variazione annuale del PIL**

Per l'anno 2025 il Fondo Monetario Internazionale ha stimato in ottobre una crescita del PIL dello 0,5%. Pur rilevando una diminuzione della crescita dello 0,2 rispetto alla stima dell'anno precedente, si ritiene di poter confermare il valore 4 alla variabile "Variazione annuale del PIL".

- **Rapporto Debito-PIL**

Il dato del 135,3%, riferito al 2024, attesta un decremento di 2 punti percentuali rispetto al dato riferito al 2023 (137,3%). Un dato che si conferma in miglioramento, ma ancora lontano dalla media europea che si attesta intorno al 90%. Un valore elevato del rapporto debito-Pil costituisce in prospettiva un fattore alto di esposizione a crisi finanziarie ed economiche.

In considerazione di ciò, 5 è il punteggio assegnato alla variabile "Rapporto Debito-PIL".

- **Indice dei fallimenti PMI (piccole e medie imprese)**

Per il dato relativo al tasso di fallimenti delle PMI è stato preso a riferimento il Documento Cerved "Osservatorio fallimenti PMI nel 1 semestre 2024" che evidenzia una forte crescita del numero di fallimenti in tutto il Paese rispetto all'anno precedente.

Il dato rilevato è + 48,4% di fallimenti al Centro Nord e +101,1% al Sud.

Si rileva, dunque, una controtendenza dei fallimenti rispetto alla progressiva decrescita degli ultimi tre anni.

Sulla base delle precedenti considerazioni, si decide di assegnare il valore 5 alla variabile "Indice dei fallimenti PMI (piccole e medie imprese)".

- **Variazione annuale del fatturato delle imprese**

Il dato preso in considerazione per l'anno 2025, relativo alla variabile "Variazione annuale del fatturato delle imprese", è stato elaborato dalla Banca d'Italia nella sua indagine annuale, che raccoglie informazioni sugli investimenti, il fatturato, l'occupazione e altre variabili economiche delle imprese italiane industriali e dei servizi con almeno 20 addetti. Nel corso del 2025 si prevede un lieve incremento dello 0,4 nella media annuale del fatturato delle imprese.

Sulla base di tale dato, si ritiene di poter confermare il valore 4 alla variabile "Variazione annuale del fatturato delle imprese".

- **Tasso di disoccupazione generale e giovanile**

Il dato, aggiornato al secondo quadrimestre del 2025 (elaborazione ISTAT), indica una disoccupazione sia generale (6,0%) che giovanile (19,3%) alta rispetto alla media europea e in particolare con riferimento alla Germania che secondo il dato pubblicato da Eurostat (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m/default/table?lang=en) si attesta al 3,7 per la disoccupazione generale e al 6,7 per quella giovanile.

Pertanto si assegna il valore 5 alle variabili "Tasso di disoccupazione generale e giovanile".

- **Livello di digitalizzazione della PA**

Con l'intento di fornire dati aggiornati e tali da poter essere confrontabili anche con quelli forniti dagli altri Paesi europei nel settore della digitalizzazione e innovazione della PA e più in generale nel settore della tecnologia e della comunicazione, si è presa in considerazione la variabile che misura il livello di digitalizzazione della PA italiana a confronto con gli altri Paesi dell'Unione europea.

Nel 2025 sono stati aggiornati i dati del Digital Decade Desi 2025 riferiti all'anno 2024. Tale documento prende in considerazione alcuni indicatori che, elaborati statisticamente, consentono di fornire una graduatoria sul livello di digitalizzazione dei 27 paesi europei, nei seguenti ambiti: Competenze digitali; Infrastrutture digitali; Digitalizzazione dei servizi pubblici; Trasformazione digitale delle imprese.

Come indicato nel documento europeo: *l'Italia ha compiuto notevoli progressi nel potenziamento delle infrastrutture e dei servizi pubblici digitali, ma continua ad affrontare sfide nell'adozione dell'intelligenza artificiale e nella crescita delle startup, pur mantenendo un ruolo di leadership in tecnologie strategiche come l'ingegneria quantistica e i semiconduttori. L'Italia mostra un notevole livello di ambizione nel suo contributo al Decennio Digitale, avendo fissato 14 obiettivi nazionali, il 79% dei quali allineato agli obiettivi UE 2030. Il Paese sta seguendo molto bene le sue traiettorie, con il 100% di esse in linea (considerando le traiettorie al 2024 definite per 7 indicatori chiave di prestazione (KPI) su 8 analizzati). L'Italia ha affrontato il 69% delle 13 raccomandazioni emanate dalla Commissione nel 2024, apportando alcune modifiche attraverso nuove misure.*

Pertanto l'Italia, si posiziona per l'anno 2024, ad un livello medio. Si assegna quindi il valore 3 alla variabile "Livello di digitalizzazione della PA".

- **Indice della corruzione percepita ed esperienziale e Valutazione delle misure anticorruzione in Italia**

Tra le variabili chiave riferite al fattore Etico e ai fini dell'attribuzione del relativo punteggio, sono state prese in esame le variabili "Indice della corruzione percepita ed esperienziale" e "Valutazione del livello di prevenzione della corruzione in Italia".

Si è valutato di non assegnare un punteggio alla variabile "Indice combinato della corruzione in Italia", in quanto si tratta di una variabile relativa ad una indagine che non sembra presentare la caratteristica dell'aggiornabilità, almeno nel breve-medio periodo. L'indagine, aggiornata al 2021 e riportata comunque nel database PESTEL, è stata commissionata dall'Unione Europea all'Università di Gothenburg (Svezia) nell'ambito di un più vasto progetto sulla qualità dei governi degli Stati membri. Tale indagine utilizzando indicatori combinati - indicatori soggettivi di percezione ed esperienziali - giunge a risultati

che attestano un'ampia variazione del valore nell'indice di corruzione tra le regioni italiane, variazione aumentata ulteriormente come evidenziato dal dato aggiornato al 2021.

Si riportano di seguito i valori delle variabili del fattore Etico prese in considerazione.

L'indice della corruzione percepita è un dato elaborato dall'organizzazione indipendente Transparency International che prende in considerazione 180 paesi dei cinque continenti e redige una graduatoria assegnando per ciascun paese un punteggio da 0 (massima percezione di corruzione) a 100 (nessuna percezione di corruzione). Nell'anno 2024, all'Italia è stato attribuito il punteggio 54, in lieve calo rispetto al dato dell'anno precedente, restando comunque in una posizione media nella scala.

Si è presa in considerazione, inoltre, l'indagine dell'ISTAT, aggiornata al 2023, i cui risultati sono pubblicati nel documento "La corruzione in Italia: il punto di vista delle famiglie", la quale utilizza gli indicatori esperienziali nello studio del fenomeno corruzione, meno diffusi degli indicatori di percezione. L'attenzione dell'indagine, che giunge a risultati significativi, è rivolta alle esperienze concrete delle famiglie italiane, coinvolte, durante la loro vita, in dinamiche corruttive. Il dato aggiornato al 2023 evidenzia un miglioramento di 2,5 punti percentuali rispetto al dato del 2017 (7,9%), stimando che il 5,4% delle famiglie italiane abbiano ricevuto richieste di denaro, favori, regali o altro in cambio di favori o servizi nel corso della vita.

Considerate entrambi i valori delle variabili del fattore Etico prese in considerazione, si ritiene di confermare il valore medio 3 alla variabile "Indice della corruzione percepita ed esperienziale".

Valutazione del livello di prevenzione della corruzione in Italia

Al fine di aggiornare il dato del 2017 riportato nel documento Agenda anticorruzione dell'organizzazione Transparency International Italia, si è preso in considerazione il documento del GRECO (Group of States against Corruption) 24° General Activity Report 2025, riferito all'anno 2024. Il Rapporto ha analizzato e valutato la legislazione vigente negli Stati membri dell'UE e in particolare ha focalizzato l'attenzione sulla prevenzione della corruzione nei confronti dei membri di parlamenti nazionali, dei giudici e dei pubblici ministeri, valutando se le raccomandazioni fornite dal GRECO fossero state implementate, parzialmente implementate o non implementate. Per l'Italia il dato significativo che emerge è che, per quanto riguarda la prevenzione della corruzione nei confronti dei membri di parlamenti nazionali, il 50% delle raccomandazioni non sono state implementate e il restante 50% è stato solo parzialmente implementato, a differenza del dato riguardante i giudici e pubblici ministeri, per i quali le raccomandazioni sono state interamente implementate (100%).

Sulla base di tale valutazione si attribuisce il valore 3 alla variabile "Valutazione del livello di prevenzione della corruzione in Italia".

- ***Livello stimato di efficacia delle direttive UE nella semplificazione delle procedure sugli appalti pubblici***

Facendo riferimento alle considerazioni riportate nei precedenti Piani, sulla semplificazione della complessa normativa in materia di appalti, si ribadisce la necessità che per ottenere una stima affidabile del grado di semplificazione effettivamente

raggiunto è necessario attendere l'applicazione del Codice degli appalti (D.lgs. 36/2023) per un congruo periodo di tempo, considerata la particolare rilevanza delle novità introdotte dalla nuova normativa.

È possibile tuttavia ottenere una prima stima del livello di efficacia delle direttive UE, che sono alla base della normativa nazionale in tema di appalti pubblici, attraverso il documento prodotto dall'Osservatorio sugli appalti pubblici nel corso del 2025 basato sulla consultazione pubblica promossa dalla UE, il quale aggiorna il dato precedente riferito alla consultazione dei RUP promossa dall'ANAC e risalente al 2017.

Un elemento significativo che emerge dalla consultazione è che il 43% degli interpellati (professionisti del settore appalti pubblici e stazioni appaltanti) ritengono che la nuova normativa basata sulle direttive UE abbia reso più semplici le regole degli appalti pubblici. Un dato che ci porta ad attribuire prudentemente un valore medio 3 alla variabile "Livello di efficacia delle direttive UE nella semplificazione delle procedure sugli appalti pubblici".

- ***Analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria con riferimento ai delitti contro la Pubblica amministrazione commessi nel triennio 2016-2019***

Nessun dato rilevato aggiornato agli anni 2020-2025.

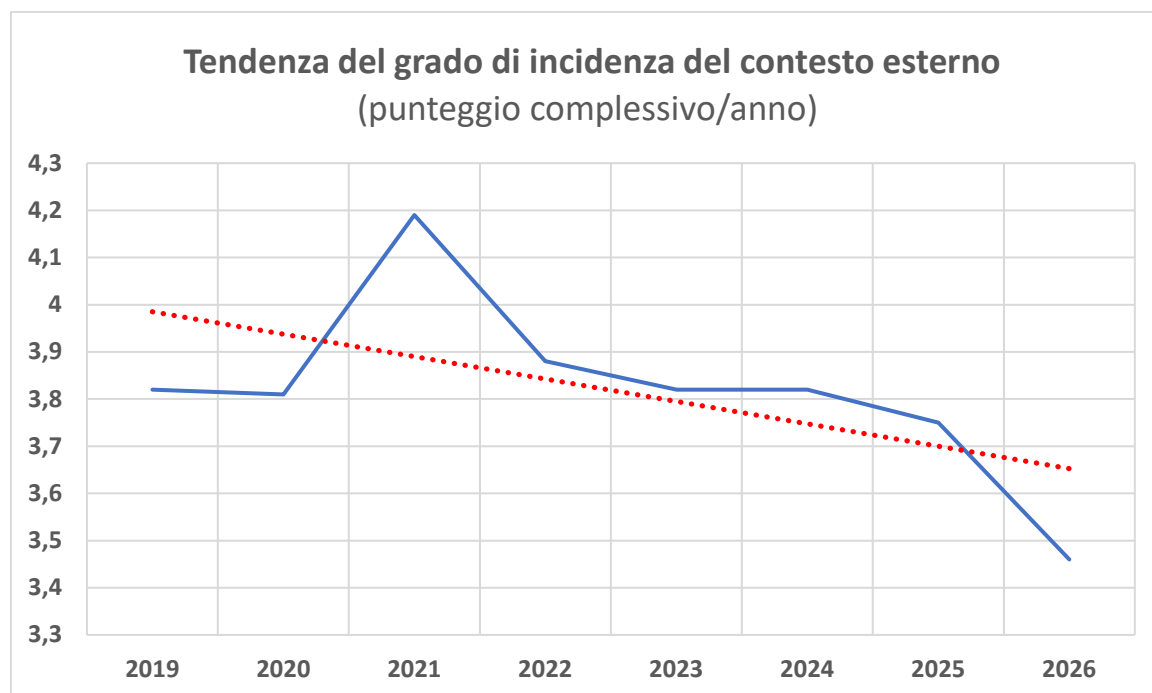
Tra le variabili chiave prese in esame per l'analisi PESTEL, si è deciso di considerare i dati giudiziari relativi ai reati contro la Pubblica amministrazione riguardanti l'intero territorio nazionale riferiti al triennio 2016-2019. A questo riguardo sono state utilizzate le informazioni contenute in sintesi nel documento dell'ANAC intitolato La corruzione in Italia (2016-2019) Numeri, luoghi e contropartite del malaffare. Questo documento è parte di un ambizioso progetto finalizzato a definire un set di indicatori in grado di individuare e misurare il rischio di corruzione nella Pubblica amministrazione, fornendo un quadro dettagliato delle vicende corruttive in termini di dislocazione geografica, contropartite, enti, settori e soggetti coinvolti. Per lo scopo della nostra analisi del contesto esterno è significativo il dato che rileva l'ambito della corruzione, ossia le aree nelle quali si sono verificati più casi di corruzione che, per il 74% riguarda gli appalti pubblici e per il restante 26% altri ambiti quali i concorsi, i procedimenti amministrativi, le concessioni edilizie, ecc. Ne consegue che i settori più colpiti sono i lavori pubblici per il 40%, mentre la tipologia degli indagati vede implicati, complessivamente per il 44%, dirigenti, funzionari e dipendenti. Tra le amministrazioni più coinvolte ci sono i comuni con il 41%, seguono le società partecipate con il 16% mentre, con riferimento agli enti simili o assimilabili per tipologia all'INFN come le università, il dato si attesta al 4%.

Si ottiene il punteggio complessivo di 3,46 leggermente inferiore al risultato dello scorso anno, che costituisce una stima approssimativa del grado di incidenza del contesto esterno, indicando un grado più che medio di rilevanza.

Occorre ribadire che questo dato è da considerarsi in ottica dinamica, quale indicatore che in una prospettiva temporale consente comparazioni, analisi di trends e serie storiche.

A questo proposito, sulla base delle stime del grado di incidenza del contesto esterno ottenute attraverso le analisi PESTEL effettuate a partire dal 2019 ad oggi, è possibile rilevare una

tendenza che evidenzia un andamento progressivamente decrescente nel tempo, come rappresentato nel seguente grafico:

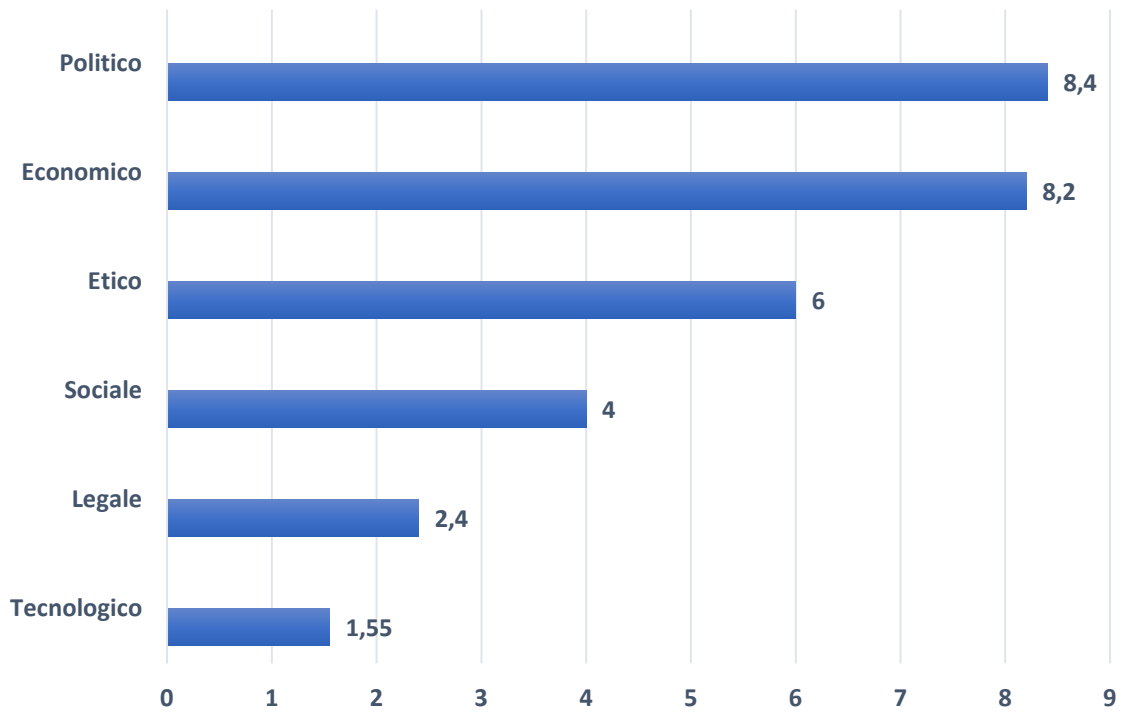


Come si può notare dal grafico, il punteggio complessivo negli anni 2019-2024 si è attestato intorno al valore di 3,8 ad eccezione del picco nell'anno 2021 che può spiegarsi osservando come i fattori politico ed economico abbiano maggiormente contribuito a determinarne il valore finale. Per i dettagli si rimanda alla tabella di seguito riportata:

| Anni | Politico | Economico | Sociale | Tecnologico | Etico | Legale | Punteggio anno |
|--------------------------|------------|------------|----------|-------------|----------|------------|----------------|
| 2019 | 1,13 | 0,94 | 0,5 | 0,2 | 0,75 | 0,3 | 3,82 |
| 2020 | 1 | 1,06 | 0,5 | 0,2 | 0,75 | 0,3 | 3,81 |
| 2021 | 1,25 | 1,19 | 0,5 | 0,2 | 0,75 | 0,3 | 4,19 |
| 2022 | 1,13 | 1 | 0,5 | 0,2 | 0,75 | 0,3 | 3,88 |
| 2023 | 1,13 | 0,94 | 0,5 | 0,2 | 0,75 | 0,3 | 3,82 |
| 2024 | 1,13 | 0,94 | 0,5 | 0,2 | 0,75 | 0,3 | 3,82 |
| 2025 | 1 | 1 | 0,5 | 0,2 | 0,75 | 0,3 | 3,75 |
| 2026 | 0,63 | 1,13 | 0,5 | 0,15 | 0,75 | 0,3 | 3,46 |
| Punteggio fattori | 8,4 | 8,2 | 4 | 1,55 | 6 | 2,4 | |

Per evidenziare i fattori generali che maggiormente incidono sulla tendenza rilevata, si evidenzia la sommatoria dei punteggi pesati di ciascun fattore generale riferiti agli anni considerati (all'intervallo di tempo) attraverso la seguente rappresentazione grafica:

Incidenza dei singoli fattori generali negli anni 2019-2026 (somma dei punteggi di ciascun fattore)



Allegato 3
Registro dei rischi INFN

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA CONTRATTI PUBBLICI

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|---|---|--|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Analisi e definizione dei fabbisogni di lavori, servizi e forniture | Acquisizione delle richieste di fabbisogno e loro analisi | Analisi del fabbisogno di beni, servizi e lavori inadeguata o carente | Elusione delle procedure di affidamento degli appalti | Frazionamento degli acquisti, servizi e lavori finalizzato a evitare le regole di affidamento degli appalti e utilizzare impropriamente diverse tipologie contrattuali tali anche da favorire un determinato operatore economico | Eccessiva discrezionalità nell'effettuare l'analisi delle esigenze di fabbisogno Mancanza di controlli ex-ante Mancanza controllo centrale (Ufficio tecnico lavori) | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Personale che manifesta le esigenze di fabbisogno; Direzioni che analizzano le richieste; Operatori economici | Violazione del divieto di frazionamento degli acquisti, servizi e lavori previsto dal Codice dei Contratti | M | B | 1 |
| | | | Uso improprio o distorto della discrezionalità nell'analisi di fabbisogni non conformi ai criteri di efficienza, efficacia ed economicità | Individuazione di opere pubbliche non rispondenti ad un reale fabbisogno, ma scelte con la volontà di premiare interessi particolari, ossia destinate ad essere realizzate da un determinato operatore economico | Eccessiva discrezionalità nell'individuazione delle esigenze di fabbisogno Mancanza di controlli ex-ante | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Personale che manifesta le esigenze di fabbisogno; Direzioni che analizzano le richieste; Operatori economici | Violazione dei principi generali di efficacia, efficienza ed economicità previsti dal Codice dei contratti | M | B | 2 |
| | | | Analisi del fabbisogno sulla base dei requisiti di un determinato operatore economico o sulle caratteristiche del prodotto da esso fornito | Eccessiva discrezionalità nell'individuazione delle esigenze di fabbisogno Mancanza di controlli ex-ante | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Personale che manifesta le esigenze di fabbisogno; Direzioni che analizzano le richieste; Operatori economici | Violazione dei principi generali di efficacia, efficienza ed economicità previsti dal Codice dei contratti | M | B | 3 | |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA CONTRATTI PUBBLICI

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|---|------------------------------------|---|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Nomina del RUP (DEC e DL) | Formulazione di una candidatura per la nomina a RUP (DEC, DL) e per la eventuale nomina della struttura a supporto | Individuazione e di candidati non idonei a svolgere i compiti di RUP (DEC, DL) | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella scelta delle candidature | Nomina di RUP (DEC, DL) in conflitto di interessi con imprese concorrenti (soprattutto esecutori uscenti) o comunque privi dei requisiti idonei e adeguati ad assicurarne la terzietà e l'indipendenza, finalizzata a premiare interessi particolari e favorire determinati operatori economici | Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dei candidati; Mancanza di una corretta rotazione nel ruolo di RUP, DEC, DL; Mancanza di regolamento interno sulla nomina dei RUP, DEC, DLP | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP (DEC, DL); Operatori economici | Inosservanza delle regole sul conflitto d'interessi; Inosservanza delle linee guida ANAC sulla nomina dei RUP | M | B | 4 |
| Svolgimento delle principali attività di competenza del RUP | Determinazione dell'importo posto a base di gara | Stima non congrua dell'importo posto a base di gara | Alterazione delle procedure di affidamento degli appalti | Uso improprio o distorto della discrezionalità nell'effettuare una corretta stima dell'importo posto a base di gara, finalizzato a eludere o a pilotare le disposizioni sulle procedure da attuare | Erogazione dell'indennità variabile riconosciuta al RUP in proporzione all'ammontare dell'importo posto a base di gara; Mancanza o carenza di controlli ex-post; Scarsa o inadeguata competenza del RUP | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP; Operatori economici | Inosservanza dei principi generali di efficacia, efficienza ed economicità previsti dal Codice dei contratti | M | B | 5 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA CONTRATTI PUBBLICI

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|---|--------------------------|--|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| - segue- Svolgimento delle principali attività di competenza del RUP | Scelta della procedura di evidenza pubblica o affidamento | Scelta impropria o inadeguata della procedura di affidamento della gara | Elusione delle regole di affidamento degli appalti | Utilizzo improprio di sistemi di affidamento, di tipologie contrattuali o di procedure negoziate e affidamenti diretti per favorire un operatore economico (es.: utilizzo improprio dell'affidamento diretto allo stesso operatore, o utilizzo di diversa procedura di affidamento da quella diretta per evitare la rotazione dei fornitori) | Erogazione dell'incentivo variabile riconosciuto al RUP in base al tipo di procedura di affidamento della gara prescelto; Mancanza o carenza di controlli ex-post; Scarsa o inadeguata competenza del RUP | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP; Operatori economici | Inosservanza delle disposizioni contenute nel Codice dei contratti | M | B | 6 |
| | Predisposizione di atti e documentazione di gara (incluso il capitolato) | Definizione delle caratteristiche e dei beni da acquisire, delle prestazioni dei servizi o dell'esecuzione di lavori non corrispondenti alla reale necessità di approvvigionamento | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella definizione delle caratteristiche dei beni da acquisire, delle prestazioni dei servizi o dell'esecuzione di lavori | Definizione delle caratteristiche dei beni da acquisire, delle prestazioni dei servizi o dell'esecuzione di lavori, orientate a favorire un determinato operatore economico o l'operatore economico uscente, introducendo caratteristiche non necessarie o di livello superiore | Erogazione dell'indennità variabile riconosciuta al RUP in base al tipo di procedura di affidamento e in proporzione all'ammontare dell'importo a base di gara; Mancanza o carenza di controlli ex-post; Scarsa o inadeguata competenza del RUP | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP; Operatori economici | Violazione dei principi generali di efficacia, efficienza ed economicità previsti dal Codice dei contratti | M | B | 7 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA CONTRATTI PUBBLICI

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|---|------------------------------|--|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| - segue- Svolgimento delle principali attività di competenza del RUP | Definizione dei criteri di partecipazione, dei criteri di aggiudicazione e dei criteri di attribuzione del punteggio | Individuazione e impropria o inadeguata dei criteri di partecipazione e, dei criteri di aggiudicazione e dei criteri di attribuzione del punteggio | Abuso nella scelta dei requisiti di partecipazione alla gara, tale da produrre una restrizione indebita della platea dei partecipanti alla gara | Definizione eccessivamente restrittivi dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici, al fine di favorire una determinata impresa (c.d. bando fotografia) | Eccessiva discrezionalità nella scelta requisiti di partecipazione alla gara; Mancanza di una corretta rotazione nel ruolo di RUP; Scarsa o inadeguata competenza del RUP | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP; Operatori economici | Violazione del principio generale di massima partecipazione alla gara previsto dal Codice dei contratti | M | B | 8 |
| | Verifiche in corso di esecuzione | Verifiche e controlli inadeguati o carenti | Alterazione delle procedure di controllo in corso di esecuzione | L'operatore economico, in fase di offerta, per aggiudicarsi la gara offre beni, servizi e lavori che non è in grado di (elargire, prestare, eseguire) perché in accordo collusivo con il RUP (DEC) che non esegue i controlli sullo stato avanzamento lavori | Mancanza dei controlli di secondo livello | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP-DEC; Operatori economici | Inosservanza delle disposizioni sui controlli previste dal Codice dei contratti e da altre fonti normative | M | B | 9 |
| | Verifica corretta esecuzione (rilascio certificato di collaudo, di conformità o di regolare esecuzione) | Verifiche e controlli inadeguati o carenti | Alterazione delle procedure di controllo sulla corretta esecuzione | Rilascio del certificato di collaudo, di conformità o di regolare esecuzione, in assenza dei requisiti necessari anche in cambio di vantaggi economici (attribuzione dell'incarico di collaudo a soggetti compiacenti) | Mancanza dei controlli di secondo livello; Mancanza di regole sui criteri per l'attribuzione dell'incarico di collaudo | Motivazioni economiche | RUP-DEC; Operatori economici | Inosservanza delle disposizioni sui controlli previste dal Codice dei contratti e da altre fonti normative | M | B | 10 |
| | | | | Mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera al fine di favorire un determinato operatore economico | Mancanza dei controlli ex-post; Mancanza di regole sui criteri per l'attribuzione incarico di collaudo | Motivazioni economiche | RUP-DEC; Operatori economici | Inosservanza delle disposizioni sui controlli previste dal Codice dei contratti e da altre fonti normative | M | B | 11 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA CONTRATTI PUBBLICI

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|---|---|---|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Processo preparatorio del provvedimento di sospensione, proroga, revoca di atti di gara o annullamento di procedure di gara | Redazione della richiesta motivata di sospensione, proroga dei termini, revoca o annullamento di atti o procedure di gara | Assenza di una motivazione adeguata nel caso di proroga dei termini di presentazione e delle domande/offerte previsti dal bando di gara | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella definizione delle motivazioni di proroga dei termini di presentazione delle domande/offerte previsti dal bando di gara | La riapertura dei termini di presentazione delle domande/offerte di gara viene motivata adducendo pretestuosamente il verificarsi non accertato di disservizi tecnici del portale che gestisce le procedure di gara e nel quale vengono caricate le domande/offerte, al fine di favorire un determinato operatore economico che non abbia rispettato i termini previsti o non abbia effettuato il previsto sopralluogo | Mancata o inadeguata procedura di accertamento del malfunzionamento informatico del portale che gestisce le procedure in fase di verifica in merito all'adeguatezza della motivazione di richiesta della proroga | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP-DEC; Operatori economici | Proroga dei termini di presentazione delle domande/offerte di gara al di fuori delle ipotesi previste dal Codice dei contratti | M | B | 12 |
| Verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto di gara | Verifica delle dichiarazioni rese in fase di gara, della documentazione inviata dall'aggiudicatario e dei requisiti di partecipazione alla gara | Verifiche e controlli inadeguati o carenti | Alterazione delle procedure di verifica delle dichiarazioni, della documentazione inviata e dei requisiti di partecipazione alla gara | Superamento della verifica da parte dell'aggiudicatario in difetto della documentazione o in mancanza dei requisiti richiesti, mediante omissioni di informazioni e/o integrazioni di documentazione al fine di favorirla | Mancanza o inadeguatezza dei controlli ex-post | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Direttori strutture e staff operativo di supporto; Ufficio bandi e contratti di AC; Operatori economici | Inosservanza delle disposizioni contenute nel Codice dei contratti sulle verifiche delle dichiarazioni rese in fase di gara, della documentazione inviata e dei requisiti di partecipazione dell'aggiudicatario | M | B | 13 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA CONTRATTI PUBBLICI

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|--|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORTEMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Nomina della Commissione di gara | Selezione dei componenti la commissione di gara | Individuazione e di candidati non idonei a svolgere i compiti di commissari di gara | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella scelta della rosa dei candidati commissari di gara | Pilotamento e/o mancata effettuazione del sorteggio dei componenti della commissione di gara (ad es. scelta sistematica dei primi tre nominativi proposti senza effettuare il sorteggio) al fine di nominare commissari in accordo collusivo con determinati operatori economici o con l'operatore economico uscente | Mancanti o inadeguati controlli sull'effettuazione dei sorteggi o su situazioni di conflitto di interessi | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Direttori strutture proponenti; Ufficio bandi e contratti di AC; Operatori economici | Inosservanza delle disposizioni sulla nomina delle commissioni di gara previste dal Codice dei contratti | B | B | 14 |
| Approvazione delle varianti | Richiesta di approvazione della variante | Utilizzo improprio della richiesta di variante | Alterazione delle procedure di esecuzione del contratto | Abusivo ricorso alle varianti al fine di favorire l'appaltatore, consentendogli di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di consentire extra guadagni o di evitargli di partecipare ad una nuova gara | Mancanza o carenza di controlli ex-ante ed ex-post | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP; Direttori strutture; Operatori economici | Inosservanza delle condizioni derivanti da circostanze impreviste e imprevedibili previste dal Codice dei contratti che consentono il ricorso alle varianti in corso d'opera | M | B | 15 |
| Autorizzazione al subappalto | Verifiche sulla legittimità della richiesta dell'impresa di voler ricorrere al subappalto, contenuta nella domanda di partecipazione alla gara e sul rispetto dei limiti al subappalto da norma | Controlli e verifiche inadeguate o carenti | Elusione delle disposizioni e dei limiti di legge riguardanti il subappalto | Mancata valutazione che: il sub appaltatore sia qualificato per le prestazioni o i lavori da eseguire; non sussistano a suo carico le cause di esclusione previste dal Codice degli appalti; siano stati indicati nell'offerta i lavori o le parti di opere o le parti di servizi e forniture che si intendono subappaltare | Mancanza di controlli ex-post | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RUP e staff operativo di supporto; Operatori economici | Inosservanza delle disposizioni in materia di subappalto previste dal Codice degli appalti | M | B | 16 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|--|---|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Reclutamento tramite procedura concorsuale di personale con rapporto di lavoro subordinato | Predisposizione e pubblicazione del bando di concorso | Individuazione impropria o inadeguata dei criteri di ammissione al concorso | Abuso nella scelta dei criteri di ammissione al concorso, tale da produrre una restrizione indebita della platea dei partecipanti al concorso | Definizione eccessivamente restrittivi dei criteri di ammissione al concorso e scelti ad hoc con il fine di favorire un determinato candidato (c.d. bando fotografia) | Eccessiva discrezionalità nella scelta dei criteri di ammissione al concorso; Mancante o carente applicazione corretta della rotazione del ruolo di RdP; Scarsa o inadeguata competenza del RdP | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | RdP; candidati al concorso | Violazione del principio generale di massima partecipazione al concorso | M | B | 17 |
| | Presentazione delle domande di partecipazione e valutazione della loro ammissibilità | Valutazione irregolare dell'ammissibilità delle domande di partecipazione presentate | Abuso di potere nella valutazione del possesso dei requisiti di partecipazione | Ammissione dei candidati in mancanza dei requisiti richiesti e/o esclusione di altri in possesso dei requisiti al fine di favorire determinati partecipanti | Scarsa o inadeguata competenza dei componenti lo staff operativo di supporto dei Direttori delle strutture; Mancanza di controlli ex-post | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Direttori strutture; e staff operativo di supporto; candidati al concorso | Inosservanza delle disposizioni contenute nel d.lgs. 165/2001 e nel disciplinare sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente dell'INFN | B | B | 18 |
| | Nomina della Commissione esaminatrice | Individuazione di candidati non idonei a svolgere i compiti di commissari di concorso | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella scelta della rosa dei candidati a commissari di concorso | Nomina di commissari in accordo collusivo o in conflitto d'interesse con determinati partecipanti al concorso | Controlli insufficienti sull'idoneità dei componenti della commissione | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Direttori strutture; e staff operativo di supporto; partecipanti al concorso | Inosservanza delle norme sull'individuazione dei commissari | B | B | 19 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|---|--|---|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| - segue- Reclutamento tramite procedura concorsuale di personale con rapporto di lavoro subordinato | Attività della Commissione esaminatrice | Operato scorretto della commissione | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella scelta dei criteri di valutazione dei titoli e nella predisposizione e valutazione di prove di esame | Individuazione dei criteri di valutazione dei titoli, predisposizione e valutazione di prove di esame volte a favorire determinati candidati | Eccessiva discrezionalità nelle scelte operate dalla Commissione | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Componenti la commissione e di concorso; candidati al concorso | Inosservanza delle disposizioni contenute nel d.lgs. 165/2001 e nel disciplinare sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente dell'INFN | B | B | 20 |
| Reclutamento per chiamata diretta di personale con rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato | Valutazione della richiesta di assunzione e predisposizione del relativo provvedimento | Valutazione scorretta della richiesta di assunzione | Abuso di potere nella valutazione della richiesta di assunzione | Inosservanza delle condizioni oggettive e dei requisiti soggettivi previsti per l'assunzione nella valutazione delle persone da assumere | Eccessiva discrezionalità nella valutazione del personale da chiamare; Mancanza di controlli ex-post | Pressioni interne/esterne; Motivazioni economiche | Direttori strutture; Giunta Esecutiva; personale chiamato | Art. 20 D.Lgs. 127/2003 | M | B | 21 |
| Reclutamento per chiamata diretta per merito eccezionale di personale Ricercatore e Tecnologo con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato | Valutazione della qualificazione scientifica e del merito eccezionale | Valutazione scorretta della richiesta di assunzione | Abuso di potere nella valutazione della richiesta di assunzione | Inosservanza delle condizioni oggettive e dei requisiti soggettivi previsti per l'assunzione nella valutazione delle persone da assumere | Eccessiva discrezionalità nella valutazione del personale da chiamare | Pressioni interne/esterne; Motivazioni economiche | Direttori strutture; Giunta Esecutiva; personale chiamato | Inosservanza delle disposizioni di cui al d.lgs. 216/2018 | B | B | 22 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|--|---|--|--|---|---|---|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORTEMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Conferimento di assegni di ricerca | Predisposizione e pubblicazione del bando di concorso | Individuazione scorretta del tema di ricerca o dell'attività da svolgere | Abuso nella individuazione del tema di ricerca o dell'attività da svolgere, tale da produrre una restrizione indebita della platea dei partecipanti al concorso | Individuazione troppo specifica del tema di ricerca o dell'attività da svolgere, finalizzata a favorire un determinato candidato (c.d. bando fotografia) | Eccessiva discrezionalità nella individuazione del tema di ricerca o dell'attività da svolgere | Pressioni interne/esterne; Motivazioni economiche | Direttori strutture; Giunta Esecutiva; partecipanti al concorso | Violazione del principio generale di massima partecipazione al concorso | B | B | 23 |
| | Attività della Commissione esaminatrice | Operato scorretto della commissione | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella individuazione dei criteri e valutazione dei titoli e nella eventuale valutazione delle prove di esame | Individuazione dei criteri di valutazione dei titoli e nella valutazione delle prove di esame volte a favorire determinati candidati | Durata pluriennale dell'incarico di componenti la commissione esaminatrice | Pressioni interne/esterne | Componenti la commissione e di concorso; partecipanti al concorso | Inosservanza delle disposizioni contenute nel d.lgs. 165/2001 e nel disciplinare sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente dell'INFN | B | B | 24 |
| Conferimento di borse di studio | Predisposizione della delibera di indizione della procedura e pubblicazione del relativo bando o avviso | Individuazione impropria o inadeguata dei criteri di ammissione alla selezione | Abuso nella scelta dei criteri di ammissione alla selezione, tale da produrre una restrizione indebita della platea dei partecipanti alla selezione | Previsione dei requisiti di ammissione alla selezione atti a favorire o consentire la partecipazione di determinati soggetti (c.d. bando fotografia) | Eccessiva discrezionalità nella scelta del personale da chiamare; | Pressioni interne/esterne | Direttori strutture; Giunta Esecutiva; partecipanti al concorso | Individuazione impropria o inadeguata dei criteri di ammissione alla selezione | B | B | 25 |
| | Attività della Commissione esaminatrice | Operato scorretto della commissione | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella scelta dei criteri di valutazione dei titoli e nella predisposizione ed effettuazione di prove di esame | Individuazione dei criteri di valutazione dei titoli e predisposizione ed effettuazione di prove di esame volte a favorire determinati candidati | Scarsa o inadeguata competenza dei componenti la Commissione | Pressioni interne/esterne; Motivazioni economiche | Componenti la commissione e di concorso; partecipanti al concorso | Inosservanza delle disposizioni contenute nel d.lgs. 165/2001 e nel disciplinare sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente dell'INFN | B | B | 26 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|---------------------------|--|---|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Conferimento di incarichi di lavoro autonomo (prestazione occasionale o in regime di Collaborazione Coordinata e Continuativa) | Predisposizione e pubblicazione dell'avviso della relativa procedura comparativa | Individuazione impropria o inadeguata dei criteri di ammissione alla procedura comparativa | Abuso nella scelta dei criteri di ammissione alla procedura comparativa, tale da produrre una restrizione indebita della platea dei partecipanti alla procedura | Previsione dei requisiti di ammissione alla procedura atti a favorire o consentire la partecipazione di determinati soggetti (c.d. bando fotografia) | Eccessiva discrezionalità nella scelta dei requisiti | Pressioni interne/esterne | partecipanti al concorso | Violazione del principio generale di massima partecipazione al concorso | B | B | 27 |
| | Attività della Commissione esaminatrice | Operato scorretto della commissione | Uso improprio o distorto della discrezionalità nella scelta dei criteri di valutazione dei titoli e nella predisposizione ed effettuazione di prove di esame | Individuazione dei criteri di valutazione dei titoli e predisposizione ed effettuazione di prove di esame volte a favorire determinati candidati | Controlli insufficienti su situazioni di conflitto di interessi | Pressioni interne/esterne | Direttori strutture; e staff operativo di supporto; partecipanti al concorso | Inosservanza delle disposizioni contenute nel d.lgs. 165/2001 e nel disciplinare sui concorsi per l'assunzione del personale dipendente dell'INFN | M | B | 28 |
| Distacchi sindacali | Redazione della disposizione del Presidente che dispone in distacco | Attribuzione irregolare di distacchi sindacali | Abuso di potere nell'inosservanza dei criteri di attribuzione dei distacchi sindacali | Superamento del contingentamento (numero di distacchi) previsto dal CCNL al fine di favorire determinati dipendenti | Mancanza di controlli ex post | Pressioni interne/esterne | Dipendenti Responsabili del processo, Dirigenti sindacali | Violazione delle disposizioni in materia di distacchi sindacali previste dal CCNL in vigore | B | B | 29 |
| | Comunicazione della disposizione del dipendente in distacco sindacale e inserimento sul portale PerLaPa del periodo di distacco | Mancato adempimento sulla trasparenza | Elusione delle procedure sulla trasparenza | Mancata pubblicazione sul portale PerLaPA (Funzione Pubblica) delle informazioni riguardante l'attribuzione dei distacchi per evitare il rischio di palesare un abuso sull'attribuzione dei distacchi | Mancanza di controlli ex post | Pressioni interne/esterne | Dipendenti Responsabili del processo, Dirigenti sindacali | Violazione delle disposizioni in materia di distacchi sindacali previste dal CCNL in vigore | B | B | 30 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|--|--|---|---|---|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Permessi sindacali | Inserimento sul portale PerLaPa del periodo di permesso | Mancato adempimento sulla trasparenza | Elusione delle procedure sulla trasparenza | Mancata pubblicazione sul portale PerLaPA (Funzione Pubblica) delle informazioni riguardante l'attribuzione dei permessi per evitare il rischio di palesare un abuso nell'attribuzione dei permessi | Mancanza di controlli ex post | Pressioni interne/esterne | Dipendenti Responsabili del processo; Dirigenti sindacali | Violazione delle disposizioni in materia di permessi sindacali previste dal CCNL in vigore | B | B | 31 |
| Permessi di studio | Ricezione dell'allegato alla circolare compilato dalle strutture e rendicontazione e dei permessi | Rendicontazione scorretta dei permessi spettanti, assegnati e rimasti disponibili | Abuso nell'esercizio del potere di controllo sulla rendicontazione dei permessi di studio | Attribuzione di permessi studio non spettanti a favore di determinati dipendenti | Mancanza di controlli ex post | Pressioni interne | Direttori strutture; Direttore Risorse Umane; Responsabile processo | Violazione delle disposizioni contenute all'art. 10 del DPR 171/91 | B | B | 32 |
| Incarichi extra istituzionali | Verifiche d'ufficio sulla richiesta | Verifica irregolare, parziale o mancante sulla veridicità delle dichiarazioni del richiedente | Abuso nell'esercizio del potere di controllo sulla veridicità delle dichiarazioni del richiedente l'incarico extra istituzionale | Rilascio dell'autorizzazione a dipendenti privi dei requisiti richiesti, o in conflitto d'interessi con l'attività lavorativa presso l'INFN | Mancanza di controlli ex-post; Mancanza di regolamento interno | Pressioni interne - esterne; Motivazioni economiche | Dipendente richiedente; Responsabile processo; Direttori strutture; Direttore Risorse Umane | Violazioni della normativa di settore in materia di incarichi extra istituzionali (art. 53 del D.lgs. n. 165/2001) | M | B | 33 |
| Missioni del personale INFN | Verifiche e lavorazione dell'autorizzazione ed Impegno di spesa | Irregolarità nella verifica e lavorazione dell'autorizzazione | Abuso nell'esercizio del potere di controllo e discrezionale nella verifica dell'autorizzazione di missione | Calcolare un importo maggiorato, rispetto al dovuto, dell'anticipo della missione a favore di determinati richiedenti | Mancanza di controlli ex-ante | Pressioni interne - esterne | Personale richiedente; Responsabile del processo | Violazione della normativa vigente in materia e delle disposizioni previste dal disciplinare sulle missioni dell'INFN | M | B | 34 |
| | Verifiche e lavorazione del rimborso | Verifiche irregolari delle spese di missione e calcolo scorretto del rimborso | Abuso nell'esercizio del potere di controllo e discrezionale delle spese di missione e del rimborso | Elusione delle regole e limiti previsti per l'approvazione del rimborso a favore di determinati richiedenti attraverso l'accettazione di giustificazioni di spesa non idonei o che attestino spese non autorizzate | Mancanza di controlli ex-ante | Pressioni interne - esterne; Motivazioni economiche | Personale richiedente; Responsabile del processo | Violazione della normativa vigente in materia e delle disposizioni previste dal disciplinare sulle missioni dell'INFN | B | B | 35 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|---|--|--|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Riconoscimento dei servizi pregressi presso altre Amministrazioni | Verifica della documentazione e dichiarata o allegata dal dipendente nella richiesta | Verifica irregolare, parziale o mancante della veridicità delle dichiarazioni del richiedente | Abuso nell'esercizio del potere di controllo della veridicità delle dichiarazioni del richiedente il riconoscimento di servizi pregressi | Riconoscimento illecito a determinati dipendenti di servizi pregressi non prestati presso altre Amministrazioni, anche eventualmente in accordo collusivo con i responsabili di altri Enti o Istituzioni pubbliche | Mancanza di controlli ex-post | Pressioni interne - esterne; Motivazioni economiche | Dipendente richiedente; Responsabili processo; Responsabili Enti esterni | Violazioni della normativa di settore in materia di ricongiungimento di servizi lavorativi ai fini dell'anzianità di servizio | B | B | 36 |
| Attribuzioni di incarichi di associazione (personale associato) alle attività scientifico-tecniche dell'INFN | Verifiche d'ufficio e valutazione della richiesta d'incarico | Mancate verifiche o verifiche irregolari o parziali dei requisiti necessari all'attribuzione dell'incarico | Abuso nell'esercizio del potere di verifica dei requisiti necessari all'attribuzione dell'incarico | Attribuzione illecita di incarichi di associazione a determinati richiedenti | Mancanza di controlli ex-post | Pressioni interne - esterne; Motivazioni economiche | Dipendente richiedente; Responsabili processo; Direttori strutture | Violazioni delle disposizioni contenute nel disciplinare INFN in materia di attribuzione di incarichi di associazione | B | B | 37 |
| | Verifica annuale dell'attività svolta dal personale associato per rinnovo contratto | Mancata verifica o verifica irregolare o parziale dell'attività svolta dal personale associato | Abuso nell'esercizio del potere di verifica dell'attività svolta dal personale associato | Rinnovo illecito del contratto di associazione a determinati associati | Mancanza di controlli ex-post | Pressioni interne - esterne; Motivazioni economiche | Dipendente richiedente; Responsabili processo; Direttori strutture | Violazioni delle disposizioni contenute nel disciplinare INFN in materia di rinnovi di incarichi di associazione | B | B | 38 |
| Formazione | Attivazione dei corsi e individuazione della ditta/scuola di formazione o dei docenti | Individuazione irregolare, scorretta della ditta/scuola di formazione o dei docenti, nei casi di affidamento diretto | Uso improprio o distorto della discrezionalità da parte del responsabile dei corsi nella individuazione delle ditte/scuole e dei docenti | Inosservanza del principio di imparzialità nella individuazione delle ditte e dei docenti e del rispetto del possesso dei requisiti di competenza e professionalità, al fine di favorire alcuni soggetti determinati (ad. es. docenti od operatori uscenti), anche individuandoli con frequenza | Carenza di trasparenza; Carenza di controlli preventivi e successivi; Mancanza di un Elenco degli operatori economici | Motivazioni economiche; Pressioni interne/esterne | Responsabili dei corsi; Docenti; Ditte/scuole | Elusione della procedura dell'affidamento diretto con riguardo al mancato rispetto del possesso dei requisiti di competenza e professionalità, e mancanza di rotazione di ditte/scuole docenti | M | B | 39 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|---|---|---|---|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Gestione delle spese | Liquidazione della spesa Fatture Sdi/Note debito | Mancata o irregolare verifica delle condizioni necessarie all'autorizzazione del pagamento | Abuso nell'esercizio del potere di controllo nell'attività di liquidazione della spesa | Autorizzazione di pagamento in carenza della necessaria documentazione, al fine di favorire un determinato beneficiario | Mancanza di controlli ex-post | Motivazioni economiche; Pressioni interne-esterne | Responsabili processo; Beneficiario del pagamento | Violazione delle disposizioni contenute nel DPR 97/2003 3 nel RAFC | M | B | 40 |
| | Ordinazione/Pagamenti | Irregolarità nell'individuazione e del beneficiario in fase di pagamento | Elusione delle procedure corrette di caricamento dei dati nel flusso telematico | Inserimento fraudolento di IBAN scorretto durante il caricamento dei dati nel flusso telematico, al fine di individuare un beneficiario del pagamento non avente ragione di credito | Mancanza di controlli ex-post | Motivazioni economiche; Pressioni interne-esterne | Responsabili processo; Beneficiario del pagamento | Violazione della procedura di pagamento relativa alla tracciabilità dei flussi finanziari L. 13 agosto 2010 n. 136 (v. circolare interna) | M | B | 41 |
| | | | Abuso nell'esercizio del potere di controllo nell'attività di pagamento | Intenzionale omissione di controllo nel caso di comunicazione da parte del creditore di un cambio dei dati relativi al pagamento (IBAN, dati del beneficiario, ecc.) e intenzionale mancata acquisizione del modulo di tracciabilità finanziaria | Mancanza di controlli ex-post | Motivazioni economiche; Pressioni interne-esterne | Responsabili processo; Beneficiario del pagamento non avente diritto | Violazione della procedura di pagamento relativa alla tracciabilità dei flussi finanziari L. 13 agosto 2010 n. 136 (v. circolare interna) | M | B | 42 |
| Gestione del patrimonio | Predisposizione e aggiornamento del Registro degli Inventari | Dismissione di beni ancora funzionanti | Appropriazione indebita di beni del patrimonio dell'Istituto | Dichiarazioni di dismissioni di beni ancora funzionanti; applicazione della procedura di cessione gratuita con lo scopo di impossessarsene | Mancanza di trasparenza; Mancanza di controlli ex post | Percezione distorta della responsabilità individuale nei confronti dei beni patrimoniali dell'Istituto; Motivazioni economiche; Pressioni interne-esterne | Personale INFN; Responsabili del processo | Inosservanza del regolamento di amministrazione, finanza e contabilità e del disciplinare per la gestione patrimoniale dell'INFN | B | B | 43 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|--|--|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| -segue- Gestione del patrimonio | Rilevazione ed aggiornamento periodico degli immobili INFN | Mancato o inadeguato tracciamento della gestione del trasferimento temporaneo a terzi (spec. Università) di apparati e strumentazioni scientifiche | Peculato di beni mobili del patrimonio dell'Istituto | Mancato recupero delle parti di apparati o della strumentazione scientifica trasferite temporaneamente a terzi | Mancanza della ricognizione dei beni; Mancanza di trasparenza; Mancanza di controlli ex post | Motivazioni economiche; Comportamento dettato da opportunità contingenti | Personale INFN; Soggetti terzi utilizzatori temporanei degli apparati o strumentazioni scientifiche; Responsabili del processo | Inosservanza del regolamento di amministrazione, finanza e contabilità e del disciplinare per la gestione patrimoniale dell'INFN | M | B | 44 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|---|--|--|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORAMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | |
| Procedimento disciplinare | Contestazione addebito, comminazione sanzione o archiviazione | Irregolarità nella valutazione della rilevanza disciplinare | Abuso del ruolo o mancanza di imparzialità di uno o più dei componenti dell'UPD | Alterata considerazione di circostanze di fatto ai fini della compiuta valutazione della rilevanza disciplinare. Inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi | Monopolio di competenze; Eccessiva discrezionalità | Pressioni interne, anche delle parti coinvolte nel procedimento ; Interessi (personali) economici o altre utilità | Presunto autore o vittima dell'infrazione e componente e UPD | Violazione di legalità sostanziale e parità trattamento dipendenti | B | B | 45 |
| Procedimento ingiuntivo recupero crediti | Emissione atto ingiuntivo | Irregolarità nel procedimento di recupero del credito | Abuso di potere da parte dell'assegnatario della pratica di recupero credito | Accordo tra assegnatario della pratica e debitore. Decorrenza termini/ prescrizione del credito | Mancanza di controlli; Mancanza di trasparenza | Pressioni interne, esterne o del debitore interessato; Interessi (personali) economici o altre utilità | Debitore; assegnatario o della pratica; altri soggetti coinvolti | Mancato perseguimento dell'interesse dell'INFN al recupero di somme dovute | B | B | 46 |
| Attività di consulenza resa agli Organi deliberanti, alle Strutture decentrate e alle articolazioni dell'AC dell'INFN | Predisposizione del parere | Espressione di parere non congruo | Abuso del ruolo dell'assegnatario del parere | Alterata valutazione delle circostanze e/o ricorso a canoni ermeneutici incongrui rispetto gli indirizzi di giurisprudenza o prassi. Rivelazione notizie riservate; violazione segreto ufficio | Monopolio di competenze; Eccessiva discrezionalità | Pressioni interne o esterne; Interessi (personali) economici o altre utilità | Interessato e assegnatario o parere | Violazione principio legalità e/o dei doveri deontologici | B | B | 47 |
| Attività di Patrocinio e difesa INFN | Formulazione attività difensiva | Formulazione attività difensiva inadeguata | Abuso del ruolo dell'assegnatario del contenzioso | Accordi collusivi; Manipolazione e alterazione istruttoria; conciliazione senza presupposti o vantaggiosa per controparte o terzi; decorrenza termini/decadenza | Monopolio di competenze; Eccessiva discrezionalità | Pressioni interne o esterne; Interessi (personali) economici o altre utilità | Interessato e assegnatario o contenzioso | Violazione principio legalità e/o dei doveri deontologici | B | B | 48 |

REGISTRO DEI RISCHI INFN: AREA SERVIZI ALLA RICERCA

| PROCESSO | ATTIVITA' | RISCHIO DI CORRUZIONE | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|---|---|--|-------------------------|------------------------|----|
| | | EVENTO RISCHIOSO | FATTO CORRUTTIVO | | | | | | | | |
| | | | FATTISPECIE | COMPORTEMENTO | FATTORI ABILITANTI | CAUSE | AUTORI | MANCATA COMPLIANCE NORMATIVA | Valore rischio inerente | Valore rischio residuo | N. |
| Stipula di contratti di ricerca o servizio | Definizione delle condizioni di svolgimento delle attività o servizio | Definizione di condizioni incongruenti con il tipo di attività o servizio | Esercizio distorto del potere discrezionale nella definizione delle condizioni contrattuali di svolgimento delle attività o servizio | Ottenere condizioni di favore nelle prestazioni fornite al contraente terzo (ad es. costo inferiore a quello di mercato a detrimento dei beni materiali e immateriali dell'Istituto) offrendo benefici non contrattualizzati al personale coinvolto | Eccessiva discrezionalità nella definizione delle condizioni contrattuali; Esercizio esclusivo della responsabilità di un unico soggetto (monopolio del potere); Mancanza o insufficienti controlli ex-post | Motivazioni economiche; Pressioni interne esterne | Direttori strutture; Soggetti terzi interessati; Personale INFN coinvolto | Violazione del principio di economicità dell'azione amministrativa; Inosservanza del Disciplinary per la tutela, lo sviluppo, la valorizzazione delle conoscenze dell'INFN | M | B | 49 |