

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024

ai sensi dell'art. 6 co. 2 del D.L. 80/2021

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione INRiM in data 01/06/2022  
con deliberazione n. 26/2022/4*



*Many men go fishing all of their lives without knowing that it is not fish they are after.*

*(Henry David Thoreau)*



# Executive summary

## A) Il Valore pubblico

Il PIAO si sviluppa a partire dall'individuazione del "Valore Pubblico", che le Linee Guida 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica definiscono in generale come *"il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad una baseline, o livello di partenza"*.

Il Piano muove dalla considerazione che la moderna visione di creazione di valore sposta la prospettiva da un modello tradizionale, incentrato sull'autovalutazione dell'Amministrazione, verso un modello tridimensionale, i cui cardini sono composti dai luoghi di creazione del valore, dagli elementi che lo compongono e dai processi che portano alla sua creazione (o distruzione), fermo restando che l'elemento che fa da *trait d'union* rimane la valutazione di una prestazione, espressa come l'utilità tangibile per l'utente finale.

L'INRiM individua il filo conduttore comune, che sintetizza la visione manageriale e la programmazione triennale, e che si vuole costituisca la base delle scelte che quotidianamente l'area Management & Service è chiamata a compiere, nella seguente definizione di "Valore Pubblico" posta alla base del PIAO: ***"Sviluppare un ambiente favorevole alla creatività e all'innovazione"***.

## B) Lo sviluppo del PIAO

Gli ambiti tematici del PIAO sono individuati dall'art. 6 co. 2 del D.L. 80/2021. Ciascuno di tali ambiti è stato declinato tenendo in considerazione la nozione di Valore Pubblico che l'INRiM ha posto a fondamento delle attività dell'area Management & Service.

### b1) Obiettivi programmatici e strategici della performance

A partire dall'avvio del Ciclo della Performance 2020, sono state definite le seguenti 4 **aree di sviluppo strategico** per l'organizzazione, di valenza triennale, che articolano la visione manageriale:

#### 1. **Miglioramento del livello di servizio:**

*Migliorare il servizio offerto agli utenti definendo e garantendone il livello, incrementando trasparenza e accessibilità dell'informazione, anche attraverso la digitalizzazione progressiva dei processi.*

#### 2. **Sicurezza degli ambienti e dei processi:**

*Migliorare il livello di sicurezza degli ambienti, delle infrastrutture e dei processi di lavoro.*

#### 3. **Sostenibilità ambientale:**

*Realizzare uno sviluppo sostenibile del Campus INRiM, rispettando l'ambiente, riducendo gli sprechi e aumentando l'efficiamento energetico, introducendo modelli responsabili di produzione e di consumo e adottando green practice.*

#### 4. **Attenzione alle persone e qualità ambienti di lavoro:**

*Valorizzazione delle risorse umane, miglioramento del benessere dei lavoratori e della qualità degli ambienti di lavoro, anche attraverso il potenziamento delle competenze e della capacità di conciliare i tempi vita-lavoro.*

Queste aree sono state individuate declinando le linee politiche di maggiore interesse per la collettività interna, nazionale e internazionale e attraverso un'indagine dei bisogni e delle necessità del personale.

Per le ragioni espresse nella “Sottosezione di programmazione – Valore Pubblico” del PIAO, appare coerente identificare il processo di creazione di valore pubblico dell’Ente come un processo complesso e partecipato, i cui primi attori sono i ricercatori e dove l’amministrazione mantiene un ruolo abilitante fondamentale. Pertanto, nella misurazione degli impatti connessi ai processi di creazione di valore pubblico sono stati identificati indicatori di impatto connessi ad entrambe le comunità su cui riverbera l’azione amministrativa: la comunità scientifica interna e la comunità in senso generale. La valutazione della performance organizzativa investe l’intero Istituto, poiché il personale tecnico-amministrativo opera in tutte le Strutture dell’Ente. Il PIAO riporta, per ogni area strategica, accanto alla sua definizione, l’obiettivo generale ad essa correlato e gli indicatori di monitoraggio, con i relativi elementi costitutivi.

## **b2) Strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo**

Il lavoro agile ha rappresentato, durante le fasi più acute dell’emergenza, la modalità normale di svolgimento della prestazione lavorativa in un’ottica finalizzata al contenimento del rischio pandemico. Dalla cessazione dello stato di emergenza, quindi dal 1° aprile 2022, la prestazione lavorativa in modalità agile viene concordata con i dipendenti che, avendone i requisiti, ne facciano richiesta, secondo le modalità previste dal Regolamento approvato dal Consiglio di Amministrazione già nel 2020 (Del.n. 32/2020/6 del 23/07/2020). Il lavoro agile, infatti, ha dimostrato la sua efficacia non solo ai fini del contemperamento delle esigenze di equilibrio vita-lavoro ma, soprattutto, in termini di produttività.

Pilastro dello sviluppo organizzativo è la formazione, programmata sulle seguenti basi:

i) l’INRiM deve divenire più attrattivo per risorse umane qualificate, a prescindere dalla famiglia professionale di appartenenza. La predisposizione di un Piano di formazione attento non solo allo sviluppo professionale ma, anche, alla creazione di benessere lavorativo può essere un elemento di promozione e di valore;

ii) attenzione ai giovani, ai quali si garantisce la disponibilità di percorsi di crescita professionale qualificata, in una prospettiva di *lifelong learning*, finalizzata alla generazione di valore non solo per l’Istituto, ma per l’intero contesto in cui queste risorse andranno ad operare nel corso della loro carriera.

### **b3) Programmazione del fabbisogno di personale, strumenti e obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne:**

Rispetto a questo ambito tematico, è necessario ricordare che ai sensi dell'art. 7 co. 1 della L. 218/2016, per gli Enti Pubblici di Ricerca è previsto che *“Nell'ambito dell'autonomia loro riconosciuta, e coerentemente con i rispettivi Piani Triennali di Attività, gli Enti determinano la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale, nel rispetto dei limiti derivanti dalla legislazione vigente in materia di spesa per il personale”* (comma 3 dello stesso articolo). L'art. 6 del DL 80/2021, a sua volta, stabilisce che il nuovo Piano viene introdotto *“nel rispetto delle vigenti discipline di settore”*, nonché tenuto conto dello scopo ultimo del PIAO di semplificare e non di sovrapporre ulteriori adempimenti a quelli già previsti.

Sulla base di questo quadro normativo, in coordinamento con l'intero settore degli EPR, si è ritenuto che questi enti 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 specificatamente regolato dalla citata normativa speciale del D.lgs. 218/2016. Il Piano Triennale dei Fabbisogni dell'INRiM è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 marzo 2022;

### **b4) Trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa e contrasto alla corruzione:**

L'art. 1 co. 8 della L. 190/2012 stabilisce che *“L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione”*. Questa previsione è ribadita dalla documentazione attualmente disponibile a supporto della redazione del PIAO, tra cui una bozza di Linee Guida e un documento dell'ANAC del 02/02/2022. Ritenuto che sia, altresì, imprescindibile adottare obiettivi coerenti con le principali sfide che l'Italia e il mondo stanno affrontando come declinate anche nell'“Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile” con l'attuale situazione di criticità determinata dagli effetti della pandemia da COVID-19; con l'auspicata assegnazione all'INRiM di progetti nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza sono:

- \* *Obiettivo 1:* Potenziamento delle azioni di prevenzione delle situazioni di conflitto di interessi (Presupposto: generale – L. 190/2012 e Agenda Sostenibile Nazioni Unite, Obiettivo 16 – Target «Substantially reduce corruption and bribery in all their forms»)
- \* *Obiettivo 2:* Promozione e applicazione dei principi della Research Integrity (Presupposto: specifico – necessità e opportunità di incrementare e consolidare la fiducia nella scienza)

- \* *Obiettivo 3*: Rafforzamento delle misure di prevenzione nell'ambito della contrattualistica pubblica (Presupposto: specifico – necessità e opportunità di incrementare e consolidare la fiducia nella scienza)

All'interno del PIAO trovano definizione le azioni in cui si declinano gli obiettivi descritti.

#### **b5) Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure:**

Nella “Sottosezione di programmazione - Performance” del PIAO sono analiticamente descritte le dimensioni oggetto della programmazione, relative a: obiettivi di semplificazione, di digitalizzazione, di efficienza, di efficacia, di accessibilità dell'amministrazione, di attuazione delle politiche riferite alle pari opportunità e all'equilibrio di genere.

Si evidenzia che nel PIAO non sono riportati tutti gli obiettivi di performance, ma solo quelli che concorrono in modo diretto alla strategia di creazione di valore pubblico come descritta nello stesso documento e rivolti allo stakeholder principale dell'Amministrazione: la Comunità tecnico-scientifica interna.

#### **b6) Piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità:**

Si richiama quanto già indicato nel precedente punto b5), tenuto conto e nei limiti della natura degli EPR e della mission istituzionale dell'INRiM;

#### **b7) Rispetto della parità di genere:**

Oltre ad assicurare l'attenzione dell'Istituto sulla parità di genere e il contrasto alle discriminazioni in ogni decisione, lo sviluppo del PIAO -per le tematiche attinenti- si è basato sulla “Proposta di Piano Triennale di Azioni Positive 2022-2024”, redatta dal CUG dell'INRiM. Il PIAO recepisce tra le varie proposte, in coerenza con l'impostazione logica del documento, quelle direttamente correlate allo sviluppo del “Valore Pubblico” dell'INRiM, ferma restando l'adozione del Gender Equality Plan, approvato dal Consiglio di amministrazione nel dicembre del 2021, nella sua integralità, attraverso la successiva declinazione degli obiettivi alle singole strutture effettuata con atti dirigenziali.

# Sommario

<b>Introduzione</b>	12
<b>SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	15
<b>SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b>	16
Premessa	16
Mission e mandato istituzionale	16
Vision e Piano Triennale di Attività	18
2.1 - Sottosezione di programmazione - Valore pubblico	19
2.2 - Sottosezione di programmazione - Performance	31
2.3 - Sottosezione di programmazione – Rischi corruttivi e trasparenza	47
Premessa - Gli obiettivi strategici	47
2.3.1 - Valutazione di impatto del contesto esterno	50
2.3.2 - Valutazione di impatto del contesto interno	53
2.3.3 - Mappatura dei processi sensibili	55
2.3.3.1 - Area: personale e contratti di lavoro	55
2.3.3.2 - Area: approvvigionamenti e gare d'appalto	56
2.3.3.3 - Area: gestione finanziaria e bilancio	56
2.3.3.4 - Area: Area progetti di ricerca e contratti conto terzi	57
2.3.4 - Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti	57
2.3.5 - Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio	61
2.3.6 - Monitoraggio sull' idoneità e sull'attuazione delle misure	63
2.3.7 - Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio	65
<b>SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>	72
3.1 - Sottosezione di programmazione - Struttura organizzativa	72
3.1.1 - Organigramma e Organizzazione	73
3.1.2 - Livelli di responsabilità organizzativa	77
3.1.3 - Ampiezza media delle unità organizzative	81
3.1.4 - Eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la coerenza della struttura organizzativa rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati	83
3.2 - Sottosezione di programmazione - Organizzazione del lavoro agile	84
3.2.1 - Condizionalità e fattori abilitanti	84
3.2.2 - Obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance	86
3.2.3 - Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia	86
3.3 - Sottosezione di programmazione - Piano triennale dei fabbisogni di personale	87
3.3.1 - Fabbisogno del personale - Rinvio	87
3.3.2 - Formazione	88
3.3.2.1 - Premessa: il sistema della formazione in INRiM	88
3.3.2.2 - Le priorità strategiche	90

3.3.2.3 - L'articolazione della proposta formativa	92
3.3.2.4 - Le risorse interne ed esterne	94
3.3.2.5 - Le misure di incentivazione	95
3.3.2.6 - I risultati attesi	95
<b>SEZIONE 4. MONITORAGGIO</b>	<b>95</b>

# Introduzione

Come noto, il d.lgs. 218/2016, recante “Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell’articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124”, ha stabilito che ogni EPR adottati, 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 in materia di spesa per il personale.

Più precisamente, 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 invece dal regime di autonomia “vigilata” prevista dall’art. 9 del D.lgs. 218/2016, tramite lo strumento principale di programmazione costituito dal 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.

Poiché, come sottolineato anche dall’art. 6 dello stesso DL 80/2021, il nuovo Piano Integrato viene introdotto “nel rispetto delle vigenti discipline di settore”, nonché tenuto conto dello scopo ultimo del PIAO di semplificare e non di sovrapporre ulteriori adempimenti a quelli già previsti, **si ritiene che nell’adottare 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 specificatamente regolato dalla citata normativa speciale del D.lgs. 218/2016.

Fermo restando quanto sopra, che costituisce una particolarità del settore degli EPR, il DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021, introduce il Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO), uno strumento che si pone l’obiettivo di superare la molteplicità e la frammentazione dei processi di programmazione oggi in uso nelle pubbliche amministrazioni (PA) italiane, in un’ottica sistemica e integrata.

Infatti, le due principali finalità del PIAO sono la - *semplificazione* - per PA, cittadini e imprese e il *miglioramento della qualità programmatica*, in risposta alle due principali criticità percepite nella Pubblica Amministrazione: la scarsa capacità di costruire obiettivi di qualità e la conseguente scarsa efficacia dei loro indicatori. A oggi, come scrivono Valotti, Giacomelli e Barbieri nell’articolo PIAO: un’occasione per ripensare la PA, i processi di programmazione nelle PA italiane non risultano efficacemente integrati: secondo le percezioni di un campione di 80 dirigenti e dipendenti di enti pubblici di vario ordine e grado – interpellati nell’ambito di un recente evento di SDA Bocconi – nella maggior parte dei casi (53 per cento) il livello di integrazione della programmazione della propria amministrazione è soltanto parziale, mentre nel 18 per cento dei casi è molto limitato oppure del tutto assente. Soltanto 3 persone su 10 ritengono la programmazione della propria amministrazione efficacemente (4 per cento) o prevalentemente (26 per cento) integrata. Questo dipende dal fatto che soltanto nella metà dei casi (52 per cento) la strategia dell’ente viene definita a partire dalla dinamica dei bisogni di riferimento, mentre spesso (48 per cento) questa tende a reiterare il posizionamento degli anni passati. Ancora più di rado la strategia si traduce in un’identificazione selettiva delle priorità da perseguire (33 per cento), a cui gli enti preferiscono una descrizione complessiva degli ambiti di intervento (67 per cento). Se si considera il processo di allocazione delle risorse economico-finanziarie, poi, solo in un caso su quattro le scelte di programmazione derivano dagli obiettivi di valore

pubblico che l'ente intende perseguire: nel 75 per cento dei casi, invece, queste sembrano seguire logiche di spesa storica. Gli strumenti di rendicontazione (la cosiddetta accountability) si limitano a quanto richiesto dalla norma (78 per cento) e raramente si rivolgono ai portatori di interesse sia interni sia esterni (22 per cento), perdendo informazioni potenzialmente interessanti per interpretare i bisogni di riferimento e adeguare di conseguenza la traiettoria di intervento.

Considerate queste premesse, il PIAO sembra offrire un'importante occasione di ripensamento delle logiche del settore pubblico in termini di programmazione integrata, in primo luogo ricostruendo una visione complessiva delle scelte di programmazione e di gestione, favorendo una continuità logica e operativa tra la traiettoria della pianificazione strategica, la programmazione economico-finanziaria, gli interventi di traduzione della strategia a livello gestionale e operativo e le scelte sulla cosiddetta *people strategy*. In questo senso, il PIAO si libera anche dell'automatismo che per anni ha collegato la misurazione della performance con la valutazione individuale, e il successivo, ma di fatto preponderante, riconoscimento premiale. Automatismo che modificava e distorceva il fine ultimo della misurazione della performance: il miglioramento dell'azione amministrativa. Infatti, slegare la misurazione dei risultati con i premi è il passo che finalmente può dare qualità agli obiettivi delle amministrazioni, separando nettamente ciò per cui l'organizzazione è chiamata a rispondere rispetto a ciò che l'organizzazione chiede ai singoli.

In secondo luogo, il PIAO è decisamente orientato verso l'orizzonte degli impatti finali, gli *outcome*, sottolineando come ci sia la necessità di misurare se e in che modo le diverse organizzazioni siano in grado di fare la differenza sui bisogni di cittadini e imprese, superando le logiche dell'autoreferenzialità che per troppo tempo hanno caratterizzato la programmazione, ma soprattutto la rendicontazione dell'azione delle PA.

La spinta alla misurazione degli *outcome* è finalizzata anche a dotare le pubbliche amministrazioni di strumenti di valutazione degli impatti generati dall'impiego delle proprie risorse. Infatti, per quest'anno, e per il prossimo quinquennio, le risorse provenienti dall'Europa, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), sono condizionate dalla capacità del settore pubblico di dare conto degli impatti generati a partire dalle risorse ricevute.

Infatti, questa occasione di miglioramento che vuole una PA più veloce, più efficace e più efficiente in grado di offrire servizi di qualità è funzionale al **miglioramento del benessere** dei cittadini e delle imprese e quindi alla **creazione di valore pubblico**. Unendo coerentemente, da un lato, la necessità di misurare l'azione amministrativa in termini di impatti che questa è in grado di creare nei confronti degli stakeholder e dall'altro il fine ultimo del comparto pubblico di migliorare il benessere dei propri utenti, sembra chiaro come gli obiettivi connessi al valore pubblico non possano, e non debbano, essere raggiunti in autonomia ma attraverso il coinvolgimento attivo delle comunità di riferimento.

I grandi cambiamenti realizzati all'interno della pubblica amministrazione durante questi anni di pandemia, hanno avuto tutti un ingrediente comune determinante e imprescindibile per la loro realizzazione: l'*engagement* del personale. Il 2020 ha posto le basi, culturali prima che normative, perché le persone si aprano al nuovo abbandonando timori e resistenze, oggi, questa opportunità di miglioramento, per svilupparsi completamente, richiede nuovamente l'attenzione al coinvolgimento del personale, che deve essere parte integrante, idealmente trainante, di questo cambiamento.

Già a partire dall'anno 2020 INRiM ha fortemente voluto integrare, utilizzando la logica del *cascading*, la programmazione dell'attività di ricerca, espressa all'interno del Piano Triennale di Attività (PTA) con l'azione amministrativa, le cui attività e obiettivi venivano declinate all'interno del Piano della

Performance. Più precisamente, gli obiettivi strategici del PTA, così come i sei *focal points* individuati all'interno del *Documento Decennale di Vision* (INRiM Toward 2030) sono stati declinati in obiettivi generali e operativi quando il loro raggiungimento era naturalmente connesso a esigenze di carattere gestionale, proprio a sottolineare che l'azione amministrativa si sviluppa in primis a favore e a servizio della ricerca. Proprio in questo senso è costruito il PIAO: il processo di creazione di valore pubblico, e tutti gli obiettivi che ne derivano, sono definiti a partire dal presupposto che gli *stakeholder* siano identificati nel personale della sezione *Research and knowledge transfer* dell'Ente verso il quale l'azione amministrativa rivolge i suoi sforzi e le sue attenzioni con l'obiettivo di sostenere e collaborare al raggiungimento dei loro obiettivi strategici, declinati a loro volta a partire dalla *vision* e dalla *mission* dell'Istituto.

Questa organizzazione gerarchica suona coerente e armoniosa soprattutto se si ricorda che gli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) godono di una normazione specifica, proprio dovuta al carattere di eccezionalità ed eccellenza che li contraddistingue. In questo *framework* il PTA rappresenta il principale strumento di programmazione degli EPR, in cui gli obiettivi definiti all'interno del Documento Decennale di Vision sono declinati specificatamente.

Risulta pertanto perfettamente logica, e supportata dalla natura stessa dell'Istituto, la scelta di identificare il PIAO come il Piano che collega l'azione amministrativa a quella scientifica allineandola ai bisogni e alle necessità della ricerca.

Nel primo esercizio di applicazione del PIAO, INRiM mantiene continuità con gli obiettivi strategici impostati a partire dal Piano della Performance 2020, perché coerentemente declinati, come appena descritto, a partire dagli indirizzi provenienti dall'ambiente esterno, dalla *mission*, dalla *vision* e dal Piano Triennale di Attività (PTA) dell'Ente in un'ottica di creazione di valore, al tempo stesso si propone di ripensare, in ottica integrata e sistemica, alla gestione delle logiche e delle modalità di programmazione per declinarle coerentemente con le proprie condizioni interne ed esterne, per fare in modo che questo nuovo strumento possa alleggerire e armonizzare i processi a favore di un'azione amministrativa più fluida efficace ed efficiente.

Il PIAO 2022-2024, pur conservando le medesime aree strategiche di intervento del biennio precedente, centrali nel percorso di crescita, cerca di valorizzarle ancora di più. In questo senso trasparenza, informatizzazione, miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza, sostenibilità ambientale, attenzione alle persone e alla qualità dei luoghi di lavoro rimangono i capisaldi della programmazione 2022.

# SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

La Scheda anagrafica dell'Ente è riportata all'interno della Tabella 1 sottostante.

Tabella 1 - Scheda anagrafica

Denominazione	Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica (INRiM)
Comparto	Enti Pubblici di Ricerca, D.Lgs. 218/2016
Sede	Strada delle Cacce 91, Torino
Sede storica di Torino	Corso Massimo D'Azeglio, 42
Sede operativa di Pavia	c/o Università di Pavia - Dipartimento di Chimica Via Torquato Taramelli, 12, 27100 Pavia
Sede operativa di Sesto Fiorentino	c/o Università di Firenze - LENS (European Laboratory for Non-Linear Spectroscopy) Via Nello Carrara, 1, 50019 Sesto Fiorentino (FI)
Codice fiscale	09261710017
Presidente	Prof. Diederik Sybolt Wiersma
Direttore generale	Dott. Moreno Tivan
Codice IPA	inrm
Codice CAR	000288_EIRI
Personale	251 (TI +TD al 31.12.2021)
Statuto	<a href="https://www.inrim.it/sites/default/files/mediaroot/allegati_udc/statuto_inrim_d_lgs_218-2016.pdf">https://www.inrim.it/sites/default/files/mediaroot/allegati_udc/statuto_inrim_d_lgs_218-2016.pdf</a>
Portale	<a href="https://www.inrim.it/">https://www.inrim.it/</a>
Contatto telefonico	+39 011 3919 1
PEC	inrim@pec.it
Email	inrim@inrim.it

## SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### Premessa

#### Mission e mandato istituzionale

L'attività di INRiM, anche attraverso la partecipazione a programmi nazionali e internazionali, è articolata in: ricerca scientifica, ricerca istituzionale, attività di terza missione, la cui definizione è riportata nella Tabella 2. Questa suddivisione è anche riportata all'interno delle *Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca*, pubblicate da ANVUR a luglio 2015.

Tabella 2 - Definizione dei tre principali ambiti di attività dell'Ente

Ricerca scientifica	Ricerca istituzionale	Attività di terza missione
Realizzazione e promozione delle attività di ricerca scientifica nei campi della metrologia. Ciò comprende la scienza stessa della misurazione, la ricerca sui materiali, i campioni innovativi di unità di misura, l'utilizzo innovativo e l'adeguamento della misurazione nei settori di grande interesse nazionale ed internazionale.	Esercizio delle funzioni di Istituto Metrologico Primario per l'Italia (L. 273/1991). Ciò comprende il mantenimento, il miglioramento e la disseminazione dei campioni nazionali delle unità di misura SI di competenza e la rappresentanza dell'Italia negli organismi metrologici internazionali.	Valorizzazione, diffusione e trasferimento delle conoscenze acquisite al tessuto economico e sociale, in ciò ricomprendendo le attività di public engagement. Ciò comprende la ricerca applicata, la formazione e la divulgazione, la prossimità alle aziende, la consulenza alle pubbliche amministrazioni, il sostegno all'economia, la normazione tecnica.

Nel dettaglio, INRiM svolge e promuove la ricerca nell'ambito della metrologia, sviluppa i campioni ed i metodi di misura più avanzati e le relative tecnologie, mediante i quali assolve alle funzioni di istituto metrologico primario ai sensi della legge 11 agosto 1991, n. 273. A tal fine, in qualità di firmatario degli accordi internazionali sulla metrologia, anche su delega delle Istituzioni competenti, e analogamente agli istituti metrologici degli altri Paesi, l'INRiM realizza e mantiene i campioni nazionali per le unità di misura necessari per la riferibilità e il valore legale delle misure nei settori dell'industria, del commercio, della ricerca scientifica, della salvaguardia della salute e dell'ambiente, nonché per le necessità di misura in campo giudiziario e per qualsiasi altro settore in cui gli alti contenuti scientifico-tecnologici propri della ricerca metrologica trovino ricadute applicative di interesse. L'INRiM inoltre valorizza, diffonde e trasferisce conoscenze e risultati nella scienza delle misure e nella ricerca sui

materiali allo scopo di favorire lo sviluppo tecnologico nazionale e il miglioramento della qualità della vita e dei servizi per il cittadino. Partecipa come membro ai lavori degli organismi tecnici della Conferenza Generale dei Pesi e delle Misure (CGPM) contribuendo a definire le strategie e i programmi di ricerca a lungo termine della metrologia internazionale; aderisce alla European Association of National Metrology Institutes (EURAMET e.V.), organizzazione costituita dagli Istituti metrologici nazionali d'Europa per la cooperazione nelle attività della metrologia. Svolge i compiti derivanti dalla firma dell'accordo internazionale di mutuo riconoscimento (CIPM-MRA), tra le Nazioni firmatarie, dei campioni nazionali di misura e della validità dei certificati di taratura, misura e prova emessi dagli Istituti metrologici primari nazionali. Attraverso accordi specifici, svolge anche la funzione di centro di studi e ricerche a sostegno della metrologia legale e in generale alle attività svolte dal sistema camerale. L'INRiM promuove l'effettuazione di ricerche e la costituzione di infrastrutture di eccellenza con attenzione alle tecnologie abilitanti e/o emergenti per le sfide della società attuale che vengono proposte nei programmi europei, nazionali, delle regioni. L'INRiM inoltre trasferisce conoscenze e risultati della ricerca allo scopo di favorire lo sviluppo del Paese nelle sue varie componenti. L'INRiM ha una posizione peculiare rispetto agli istituti metrologici europei: in virtù della sua collocazione all'interno del Sistema nazionale della ricerca, è chiamato a misurarsi con gli altri enti pubblici di ricerca sul piano dell'eccellenza scientifica e, nel contempo, è chiamato dalla legge a svolgere la propria missione di Istituto metrologico primario, al fine di accompagnare e sostenere lo sviluppo tecnologico del Paese. In un contesto altamente dinamico, l'Ente è chiamato a rafforzare il proprio ruolo, in un percorso di crescita strategica al servizio del Paese, ed intende farlo sia investendo in risorse umane altamente qualificate, sia consolidando l'elevata capacità di autofinanziamento che deriva dai servizi resi alle imprese e dai progetti di ricerca in partenariato con altre istituzioni europee.

*Legge istitutiva: D.Lgs. del 21 gennaio 2004 n. 38, pubblicato sulla G.U. n. 38 del 16 Febbraio 2004*

*Art. 2 Finalità dell'Ente*

*1. L'I.N.RI.M. è ente pubblico nazionale con il compito di svolgere e promuovere attività di ricerca scientifica, nei campi della metrologia. L'I.N.RI.M. svolge le funzioni di Istituto metrologico primario, già di competenza dell'Istituto «Gustavo Colonnetti» e dell'Istituto elettrotecnico nazionale «Galileo Ferraris» ai sensi della legge 11 agosto 1991, n. 273. L'I.N.RI.M., valorizza, diffonde e trasferisce le conoscenze acquisite nella scienza delle misure e nella ricerca sui materiali, allo scopo di favorire lo sviluppo del sistema Italia nelle sue varie componenti.*

*Art. 3 Attività dell'I.N.RI.M.*

*1. L'I.N.RI.M. oltre a svolgere le attività indicate dalla legge 11 agosto 1991, n. 273:*

- a) realizza, promuove e coordina, anche nell'ambito di programmi dell'Unione europea e di organismi internazionali, attività di ricerca scientifica e tecnologica, sia tramite le strutture proprie sia in collaborazione con le università e con altri soggetti pubblici e privati, nazionali e internazionali;*
- b) promuove, sostiene e coordina la partecipazione italiana ad organismi, progetti ed iniziative internazionali nelle materie di competenza, fornendo, su richiesta di autorità governative, competenze scientifiche;*
- c) svolge attività di comunicazione e promozione della ricerca, curando la diffusione dei relativi risultati economici e sociali all'interno del paese;*
- d) promuove la valorizzazione a fini produttivi e sociali e il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca svolta o coordinata dalla propria rete scientifica;*

e) effettua la valutazione dei risultati dei propri programmi di ricerca, del funzionamento delle proprie strutture e dell'attività del personale, sulla base di criteri di valutazione definiti dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca;

f) promuove la formazione e la crescita tecnico-professionale dei ricercatori nei campi scientifici di propria competenza, attraverso l'assegnazione di borse di studio e assegni di ricerca, nonché promuovendo e realizzando, sulla base di apposite convenzioni con le università, corsi di dottorato di ricerca, anche sulla base delle convenzioni di cui all'articolo 2, comma 4, e anche con il coinvolgimento del mondo imprenditoriale;

g) svolge, su richiesta, attività di consulenza tecnico-scientifica sulle materie di competenza, a favore del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, delle pubbliche amministrazioni, delle imprese o di altri soggetti privati;

h) nell'ambito del perseguimento delle proprie attività istituzionali può fornire servizi a terzi in regime di diritto privato.

---

## Vision e Piano Triennale di Attività

Il [Documento Decennale di Vision](#) dell'Istituto - *INRiM Towards 2030* - , predisposto nell'anno 2020, descrive come il ruolo della metrologia sia, e sarà, di cruciale importanza nello sviluppo dell'industria, della società e di tutti i campi della scienza, così come della disseminazione del nuovo Sistema Internazionale (SI) delle unità di misura. Infatti è la metrologia la scienza a cui è affidato il compito di fornire gli strumenti per assicurare misure sempre più accurate e dati attendibili.

Durante il processo di costruzione della Vision sono state individuate sei aree, sei *focal points*, verso le quali l'Ente per i prossimi dieci anni ha deciso di indirizzare maggiormente i suoi sforzi, la sua responsabilità sociale, culturale ed economica e dove impegnare le sue risorse.

I *focal points*, riportati nel riquadro sottostante, rappresentano i binari sui quali la comunità scientifica INRiM costruirà i suoi obiettivi e pertanto rappresentano i confini d'azione della sezione amministrativa.

***Monitoring the environment and supporting the development of clean technologies***

***Supporting sustainable energy conversion and clean storage***

***Supporting the quality of life and health***

***Accelerating digital transformation and supporting industrial transitions***

***Developing technology for space applications and research***

Per la comunità scientifica dell'Ente queste sei aree assumono una rilevanza ancora maggiore in quanto il processo di redazione della Vision è stato a tutti gli effetti un processo *bottom-up*, di partecipazione, di costruzione condivisa che ha visto proprio il personale dell'Ente come principale attore di questa co-progettazione.

Queste sei aree rappresentano l'intelaiatura del [Piano Triennale di Attività 2022-2024](#), documento che l'Ente adotta, in base al D.Lgs. 218/2016, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma nazionale della ricerca (PNR).

Il PTA dell'INRiM offre un quadro sintetico della programmazione istituzionale, tesa alla valorizzazione delle attività di ricerca, del ruolo e delle attività proprie dell'Ente in quanto National Metrology Institute (NMI), nonché di tutte le attività di terza missione al servizio della società e dell'industria; al suo interno vengono illustrati anche i principali risultati ottenuti dalle attività scientifiche e tecnologiche nel 2021.

*Come già avvenuto nella precedente edizione del documento, l'Ente ha deciso di portare in approvazione il Piano Triennale di Attività (PTA) 2022-2024, prima dell'inizio del triennio di riferimento, in modo da rimarcare l'aspetto programmatico del PTA stesso. Infatti è molto importante restituire al PTA il significato di documento chiave per definire il percorso per raggiungere gli obiettivi scientifici e tecnici dell'Istituto, tenendo conto delle risorse disponibili, delle condizioni al contorno, delle attività da intraprendere e dei tempi necessari per realizzarle. In questo senso, il PTA deve essere uno strumento di tattica, ossia un metodo di lavoro per conseguire degli obiettivi definiti dal documento di visione decennale.*

Le sei aree strategiche definite all'interno del Documento di Vision sono, ad esempio, valorizzate da obiettivi programmati e azioni concrete che l'Istituto intende intraprendere sia all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che all'interno del Piano Nazionale della Ricerca (PNR), dal momento che esistono forti sinergie tra i *focal points* e gli ambiti strategici dei Piani Nazionali.

La definizione degli obiettivi scientifici dell'Ente è di fondamentale importanza per l'area *Management & service*, che programma le sue attività sulla base delle necessità espresse dalla comunità scientifica di riferimento.

## 2.1 - Sottosezione di programmazione - Valore pubblico

Nel modello tradizionale la determinazione del valore di un servizio pubblico si sviluppa all'interno delle pubbliche amministrazioni stesse, le quali - in autovalutazione - definiscono come le loro prestazioni siano in grado di generare valore per il pubblico a cui si rivolgevano.

Oggi, la moderna visione di creazione di valore sposta la prospettiva verso un modello tridimensionale in cui i cardini sono composti dai luoghi di creazione del valore, dagli elementi che lo compongono e

dai processi che portano alla sua creazione (o distruzione). Tuttavia, l'elemento che fa da *trait d'union* rimane la valutazione di una prestazione, espressa come l'**utilità tangibile per l'utente finale**.

Come descritto in precedenza, i processi che portano alla creazione di valore messi in atto dall'Amministrazione sono rivolti al personale dell'area *Research and knowledge transfer* e al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Questi processi possono essere distinti in quattro gruppi, come riportato in Tabella 3.

Tabella 3 - Definizione e raggruppamento dei processi di creazione di valore

<b>Processi espliciti</b> (consapevoli e attivi)	<p><i>co-design</i>: in cui gli utenti sono coinvolti nella co-progettazione del servizio reso sulla base delle esperienze precedenti.</p> <p><i>co-produzione</i>: in cui l'utilizzo consapevole di un servizio può contribuire a migliorare i risultati del servizio stesso e al suo sviluppo futuro.</p>
<b>Processi impliciti</b> (indipendenti dalla volontà dell'utente)	<p><i>co-esperienza</i>: in cui l'esperienza di un servizio reso crea valore nel corso della vita di un utente.</p> <p><i>co-costruzione</i>: in cui l'esperienza e i valori di un utente fanno dipendere il modo in cui un servizio risponde alle sue aspettative e ai suoi bisogni</p>

Mettendo al centro la capacità che hanno i servizi resi di creare valore, l'applicazione del modello proposto, citato da G. Nasi, S. P. Osborne in *La creazione di valore nei servizi pubblici*, è un utile strumento di valutazione dei servizi esistenti e un valido supporto per la pianificazione di quelli futuri.

La prima domanda che è opportuno porsi nel definire una strategia di creazione di valore pubblico, una volta definita la comunità degli *stakeholder* alla quale questo è rivolto, è quale sia il valore pubblico che si intende creare.

Per INRiM, il filo conduttore comune, che sintetizza la visione manageriale e la programmazione triennale, e che si vuole costituisca la base delle scelte che quotidianamente l'area *Management & Service* è chiamata a compiere è:

***Sviluppare un ambiente favorevole alla creatività e all'innovazione***

Questa visione permette a INRiM di creare valore pubblico quando, adottando il modello proposto da Deidda Gagliardo<sup>1</sup>, è in grado di perseguire in modo equilibrato il miglioramento del *benessere* dei suoi utenti rispetto alle condizioni di partenza, il miglioramento del livello di *performance* dei suoi servizi, quando è in grado di contenere il livello dei *rischi* in maniera sinergica e finalizzata, quando preserva il *livello di salute* delle sue risorse.

<sup>1</sup> Riferimento al modello descritto in *Creare valore pubblico nelle Università*, 19 giugno 2020, Prof. E. Deidda Gagliardo - <https://www.forumpa.it/riforma-pa/creare-valore-pubblico-nelle-universita/>

Per fare ciò sono state identificate, a partire dall'avvio del Ciclo della Performance 2020, **4 aree di sviluppo strategico** per l'organizzazione, di valenza triennale, che articolano la visione manageriale, così definite:

- 1. Miglioramento del livello di servizio;**
- 2. Sicurezza degli ambienti e dei processi;**
- 3. Sostenibilità ambientale;**
- 4. Attenzione alle persone e qualità ambienti di lavoro.**

Le aree sono state definite valorizzando i risultati ottenuti da percorsi di indagine dei bisogni e delle necessità del personale e in attuazione delle politiche di maggiore interesse per la collettività interna, nazionale e internazionale.

In particolare, un processo di autovalutazione *bottom-up*, avviato durante il 2019, ha permesso l'individuazione di quattro aree di miglioramento: 1) *condivisione e attuazione dei principali documenti strategici dell'Ente*; 2) *il rafforzamento del ruolo e la valorizzazione dell'Organizzazione nel panorama nazionale e internazionale*; 3) *efficientamento dei processi specifici e trasversali dell'area manageriale*; 4) *la razionalizzazione e l'ottimizzazione delle risorse umane ed economiche*.

Per ognuna di queste aree di miglioramento sono state individuate iniziative di sviluppo strategico per l'Organizzazione che trovano definizione e programmazione nel Piano della Performance e nella declinazione degli obiettivi di Unità Organizzativa.

Con questa premessa, l'area strategica **Miglioramento del livello di servizio** rappresenta il collettore di quelle attività che l'Ente ritiene prioritarie per assicurare il corretto, e progressivamente più efficace ed efficiente, supporto al comparto scientifico.

La decisione di inserire un'area strategica dedicata allo sviluppo di politiche di **Sostenibilità ambientale** è al contempo una necessità e un'opportunità, che l'Ente vuole cogliere per partecipare concretamente alla comune sfida per la salvaguardia del pianeta nella speranza di creare un mondo più sicuro, sostenibile e inclusivo.

In questo scenario i 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, con programmazione decennale, sono stati l'infrastruttura che ha guidato, per questa area strategica, la definizione e programmazione degli obiettivi operativi dell'Ente e delle sue Unità.

Se la precedente area focalizza l'attenzione su tematiche attuali di largo interesse internazionale, l'area **Sicurezza degli ambienti e dei processi** vuole assicurare un, ancor maggiore, presidio delle attività legate alla sicurezza interna dei lavoratori, attivando sinergie positive e nuovi servizi per facilitare e consolidare buone pratiche di lavoro, volte al perfezionamento degli standard di sicurezza del Campus.

L'area strategica **Attenzione alle persone e qualità ambienti di lavoro** rivolge l'attenzione di INRiM al *core* della sua organizzazione: le persone. L'obiettivo è il miglioramento del processo di valorizzazione delle risorse umane, non solo agendo direttamente sul potenziamento e perfezionamento delle competenze professionali, ma anche rinnovando l'attenzione al benessere dei lavoratori all'interno degli ambienti di lavoro, incoraggiando la collaborazione, la creatività e l'inclusività, intervenendo per assicurare una adeguata conciliazione dei tempi vita-lavoro.

Per ognuna di queste quattro aree strategiche è stato definito un macro obiettivo, identificato come *obiettivo generale*, monitorato da un set di indicatori di impatto, e per assicurare continuità con il biennio precedente e un adeguato monitoraggio dei processi, da indicatori di efficienza ed efficacia. Il numero di indicatori non è costante ma, considerando i diversi profili di fenomeni anche complessi, è il numero che è in grado di rappresentare adeguatamente la complessità di azioni di importanza strategica.

Per dare valore al lavoro svolto dall'organizzazione dell'Ente e connettere le azioni in un sistema razionale, tutti gli obiettivi generali includono un indicatore che rappresenta la realizzazione media degli obiettivi di UO per ogni area strategica, misurato come la media dei gradi di raggiungimento.

Le tabelle che riportano gli obiettivi contengono al loro interno le seguenti voci: codice obiettivo, indicatore, formula, *baseline*, *target* e fonte di verificabilità del dato.

Infine, ogni area strategica è supportata da risorse economiche e finanziarie, che attribuiscono una dimensione economica all'impegno e agli sforzi che l'Ente intende mettere in campo per attuare la sua strategia. Anche per quest'anno, il processo di costruzione del budget ha visto la stretta collaborazione tra le Direzioni, Generale e Scientifica, muovendo un altro passo verso la costruzione di un processo programmatico integrato.

La versione integrale del bilancio di previsione 2022-2024 è disponibile sul sito [Amministrazione Trasparente dell'Ente](#).

Di seguito è riportato uno schema sintetico delle aree strategiche, degli obiettivi generali a loro connesse, degli elementi descrittivi degli obiettivi (indicatori, *target*, *baseline*) e il legame coerente con i documenti di programmazione economica.

La scelta di identificare gli stakeholder dell'Amministrazione con la Comunità scientifica di riferimento, quindi il personale dell'area *Research and Knowledge transfer*, determina un apparente disallineamento tra la direzione di applicazione dell'azione amministrativa e la misurazione dell'impatto da essa generato. L'Amministrazione rivolge la sua azione verso i suoi *stakeholder* ma gli impatti finali di questa azione possono essere identificati sia all'interno di questa comunità, come effetto diretto, che all'esterno di questa comunità, come effetto indiretto. In particolare, in questo ultimo caso, l'Amministrazione si pone come soggetto abilitante per la sua comunità di *stakeholder* e assicura che ci siano le condizioni ideali perché i suoi *stakeholder* possano agire efficacemente sulla loro comunità di riferimento, la stessa a cui è rivolta la *mission* dell'Ente.

In questo senso, appare coerente identificare il processo di creazione di valore pubblico dell'Ente come un processo complesso e partecipato, in cui i primi attori sono i ricercatori e dove l'Amministrazione mantiene comunque un ruolo abilitante fondamentale.

Pertanto, nella misurazione degli impatti connessi ai processi di creazione di valore pubblico sono stati identificati indicatori di impatto connessi alle due comunità su cui si riversa l'azione amministrativa: la comunità scientifica interna e la comunità in senso ampio.

In Tabella 4, 5, 6 e 7 sono riportate, per ogni area strategica appena descritta, la sua definizione, l'obiettivo generale ad essa correlato e gli indicatori di monitoraggio, con i relativi elementi costitutivi.

*Tabella 4 - Area strategica Miglioramento del livello di servizio: obiettivo e indicatori.*

Area strategica	<b>Miglioramento del livello di servizio.</b>
Obiettivo 1 (OG1)	Migliorare il servizio offerto agli utenti definendo e garantendone il livello, incrementando trasparenza e accessibilità dell'informazione, anche attraverso la digitalizzazione progressiva dei processi.

Indicatore	Formula	Baseline	Target	Fonte
<i>Public engagement:</i> interesse della Collettività	(n. totale di accessi unici al portale istituzionale/365)	361,66 (2021)	2022: Trend crescente 2023: Trend crescente 2024: Trend crescente	Cineca - COM
Accessibilità dei servizi offerti agli utenti interni	(n. di accessi alla intranet/n. personale dipendente e non dipendente*)	77 (2021)	2022: Trend crescente 2023: Trend crescente 2024: Trend crescente	SIR
Attrattività tecnico-scientifica: ritenzione di studenti e <i>First Stage Researcher (R1)</i>	(n. di utenti in tirocinio o tesi che fanno richiesta di accesso al Dottorato in metrologia o partecipano a concorsi/ n. Totale di utenti in tirocinio o tesi)	ND	2022: Trend crescente 2023: Trend crescente 2024: Trend crescente	Segreteria di Direzione Scientifica e RUM
Attrattività Istituzionale	(n. di candidati iscritti ai concorsi/posti banditi)	23,5	2022: Trend crescente 2023: Trend crescente 2024: Trend crescente	RUM
Qualità del reclutamento: tasso di assunzione personale under 35	(n. di personale under 35 assunto TI e TD/n. di personale assunto TI e TD)	0,4	2022: Trend crescente 2023: Trend crescente 2024: Trend crescente	RUM
Capacità di creare valore per il sistema produttivo del Paese	(ricavi commerciali annuali)	2.45 M€	2022: Trend crescente 2023: Trend crescente 2024: Trend crescente	RSE

\* semisomma delle unità di personale TI e TD, Assegni di ricerca, borsisti, tirocinanti, interinali, associati al 1.01 e al 31.12. (Fonte: PdF 2022-2024, nel 2021 - 336)

L'azione amministrativa e i servizi offerti agli utenti (interni ed esterni), al giorno d'oggi, sono veicolati da strumenti informatici, primi tra tutti il sito internet dell'Ente e i social network. Il miglioramento dell'immagine dell'Istituto, come il miglioramento dell'accessibilità e della trasparenza delle informazioni, sono elementi fondamentali per assicurare un solido *engagement* interno ed esterno. L'Ente per l'anno 2022 ha stanziato per le iniziative di **comunicazione** un importo complessivo pari a 27.000 euro. L'ammontare è destinato al completamento della realizzazione del nuovo sito web e ad altri servizi a sostegno della divulgazione scientifica.

Per l'esercizio 2022 l'Ente ha deciso di esternalizzare alcune **attività** con l'obiettivo di alleggerire il carico nel comparto amministrativo e allo stesso tempo assicurare elevate prestazioni professionali,

sempre nell'ottica di mantenere alto il livello del servizio offerto. In questo senso vanno i 20.000 euro stanziati per il servizio di brokeraggio assicurativo, 6.100 euro per l'assistenza telematica in materia tributaria e fiscale, 33.000 euro per il supporto al RUP e 22.400 euro per l'incarico di Responsabile della Protezione dei Dati (RPD), esternalizzato a partire dall'esercizio 2021.

Il sostegno alle attività di **trasferimento tecnologico**, avviato nel 2020 con l'istituzione di un Technology Transfer Officer (TTO), è stato potenziato creando una specifica unità organizzativa destinata al Knowledge Transfer per migliorare il livello di supporto giuridico e amministrativo alle attività tecniche di valorizzazione dei risultati della ricerca.

Accanto al finanziamento di una posizione di tecnologo a tempo determinato, l'Istituto ha destinato al servizio di brevettazione un budget di 25.000 euro.

La terza missione trova inoltre risorse, già stanziata nel budget, per 150.000 euro, destinate specificatamente al potenziamento degli impianti audio video degli spazi destinati alle attività di disseminazione e divulgazione. A queste risorse si aggiungono nuovi ulteriori finanziamenti garantiti dal MUR a fronte di un progetto presentato nel 2019 dall'Amministrazione per la creazione di un nuovo padiglione integralmente destinato alle attività di terza missione, un edificio attivo dal punto di vista energetico, a cui saranno dedicati circa 2.5 milioni di euro, che verranno iscritti nella prima variazione di budget utile.

A supporto dell'attività di ricerca sono da enumerare i seguenti ulteriori investimenti:

- 520.000 euro per gli abbonamenti a riviste tecnico-scientifiche;
- 443.107 euro, a valere su uno specifico finanziamento MUR, destinate all'acquisizione di attrezzature scientifiche per promuovere attività di ricerca in linea con il PNR e il documento di Vision;
- 262.000 euro per il finanziamento del dottorato in Metrologia sviluppato in collaborazione con il Politecnico di Torino, in incremento rispetto al passato;
- 29.500 euro di tirocini destinati a svolgere attività a supporto della ricerca e alle attività commerciali.

Tabella 5 - Area strategica Sicurezza degli ambienti e dei processi: obiettivo e indicatori.

<b>Area strategica</b>	<b>Sicurezza degli ambienti e dei processi.</b>
<b>Obiettivo 2 (OG2)</b>	Migliorare il livello di sicurezza degli ambienti, delle infrastrutture e dei processi di lavoro.

Indicatore	Formula	Baseline	Target	Fonte
Indice di frequenza annuale degli infortuni riconosciuti INAIL, all'interno delle strutture dell'Ente.	(n. infortuni nell'anno / n. personale dipendente e non dipendente*)	0,3 % (2021)	2022: < 1% 2023: < 1% 2024: < 1%	RUM e SPP
Indice di frequenza	(n. di segnalazioni di	0,6 %	2022: ≤ 2 %	SPP

annuale di segnalazione di <i>near miss</i> .	<i>near miss</i> / n. personale dipendente e non dipendente*)	(2021)	2023: ≤ 2 % 2024: ≤ 2 %	
Affidabilità delle infrastrutture	(n. interventi manutentivi non programmati / n. interventi programmati )	62 %	2022: Trend decrescente 2023: Trend decrescente 2024: Trend decrescente	LMA

\* semisomma delle unità di personale TI e TD, Assegni di ricerca, borsisti, tirocinanti, interinali, associati al 1.01 e al 31.12. (Fonte: Pdf 2022-2024, nel 2021 - 336)

Di particolare rilevanza, a supporto delle azioni per questa area strategica, che si concentra sulla sicurezza degli ambienti e dei processi di lavoro, è la stipula dell'accordo quadro per le **manutenzioni ordinarie edili**, degli impianti elettrici, meccanici ed informatici, che consente di iniziare un'azione di recupero e riqualificazione degli spazi di lavoro. Lo stanziamento complessivo per questo accordo quadro, pari a 616.000 euro all'anno per un triennio, è suddiviso in quattro lotti: per ciascuno dei primi tre, dedicati alle manutenzioni degli impianti meccanici ed elettrici e per la manutenzione ordinaria edile, vengono stanziati 185.000 euro annui, mentre per il quarto lotto, dedicato alle manutenzioni delle reti informatiche, vengono stanziati 61.000 euro, sempre su base annua.

Vengono stanziati inoltre 151.000 euro per la manutenzione delle aree verdi del campus, dei gruppi elettrogeni, UPS, e di continuità, delle linee vita e degli impianti anti-intrusione e di supervisione. Sono da registrare 251.200 euro per altri contratti di manutenzione varia, tra cui per rilevanza si ricordano i gruppi frigoriferi (105.000 euro).

Parallelamente è da evidenziare lo stanziamento complessivo pari a 600.000 euro, comprendente una serie di lavori per garantire un maggior livello di sicurezza del campus INRiM, quali ad esempio la riasfaltatura delle strade del campus e interventi sull'illuminazione esterna, oltre alla prosecuzione di interventi su alcune palazzine quali la rimozione dell'amianto e l'impermeabilizzazione dei tetti piani. Contestualmente, è previsto un intervento di sistemazione del layout dell'area ingressi per migliorare funzionalità e sicurezza.

All'interno del budget degli investimenti ammonta a 1.130.000 euro, la voce che comprende interventi legati alla sicurezza, quali ad esempio l'adeguamento degli impianti di rilevazione incendi ed evacuazione, interventi di ammodernamento dell'impianto anti intrusione e degli impianti di condizionamento e riscaldamento delle palazzine presenti nel Campus.

I lavori più strettamente legati ai laboratori includono interventi per l'adeguamento dei locali che andranno ad ospitare le attrezzature scientifiche di Enti Partner alla luce della firma della Convenzione congiunta nell'ambito di progetti strategici per l'Istituto.

Ammonta a 2.400.000 euro l'investimento che riguarda l' adeguamento delle cabine di trasformazione elettrica per il cambio di tensione. Questi lavori sono destinati al rifacimento delle cabine di trasformazione elettrica del campus per l'adeguamento imposto dal distributore della rete con passaggio dal 27KVolt al 22KVolt. I lavori comportano il rifacimento completo delle cabine di trasformazione e dell'impianto di distribuzione della media tensione.

Raggiunge i 100.000 euro l'investimento per lavori di adeguamento antincendio pratica CPI. L'importo stanziato è destinato alla realizzazione di alcuni interventi sulle strutture del campus, previsti dal progetto per l'ottenimento del Certificato di Prevenzione Incendi Unico presentato al Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco .

L'investimento per la realizzazione dei lavori di adeguamento degli impianti della galleria lunghezze e masse (edificio 8) è pari a 1.900.000 euro. I lavori avranno principalmente ad oggetto il rifacimento degli impianti di condizionamento, tra cui le unità di trattamento aria, le regolazioni e i controlli.

Da sottolineare la voce che accoglie i costi legati alle prestazioni di **presidio della sicurezza sul luogo di lavoro**, per complessivi 112.500 euro, nello specifico dedicati agli accertamenti sanitari obbligatori, a contratti in essere per la gestione della sicurezza presso le sedi distaccate dell'Istituto di Pavia e Firenze e alla valutazione dei rischi (es. amianto, radon e gas tossici).

In ultimo sono stati stanziati complessivamente 30.000 euro a copertura dei costi per fronteggiare l'emergenza da SARS-CoV-2 e per i dispositivi di protezione individuale in genere (es. mascherine chirurgiche, FFP2 ecc.).

Tabella 6 - Area strategica Sostenibilità ambientale: obiettivo e indicatori.

<b>Area strategica</b>	<b>Sostenibilità ambientale.</b>
<b>Obiettivo 3 (OG3)</b>	Realizzare uno sviluppo sostenibile del Campus INRiM, rispettando l'ambiente, riducendo gli sprechi e aumentando l'efficiamento energetico, introducendo modelli responsabili di produzione e di consumo e adottando <i>green practice</i> .

Indicatore	Formula	Baseline	Target	Fonte
Consumo di energia elettrica al kWh rispetto all'anno 2021. (5.727.768 kWh)	(kWh assorbiti per l'anno considerato / kWh assorbiti nel 2021 - 5.727.768,00 kWh)	5.727.768 kWh (2021)	2022: 99% 2023: 95% 2024: 94%	Rapporto interno SET
Consumo di gas metano in m <sup>3</sup> rispetto all'anno 2021. (950.372 m <sup>3</sup> )	(m <sup>3</sup> di gas metano consumati per l'anno considerato / m <sup>3</sup> di gas metano consumati nel 2021 - 950.372 m <sup>3</sup> )	950.372 m <sup>3</sup> (2021)	2022: 99% 2023: 90% 2024: 90%	Rapporto interno SET
Capacità di generazione di energia rinnovabile installata nelle Sedi INRiM.	(KWh generati da energia rinnovabile/KWh assorbiti totali)	0,3 % (2021)	2022: 2% 2023: 9% 2024: 9%	Rapporto interno SET
Produzione pro capite di rifiuti misti da imballaggio.	(kg di rifiuti misti da imballaggio prodotti nell'anno/ n. personale dipendente e non dipendente*)	11,3 kg/pers.	2022: Trend decrescente 2023: Trend decrescente 2024: Trend decrescente	Rapporto interno LMA

\* semmisomma delle unità di personale TI e TD, Assegni di ricerca, borsisti, tirocinanti, interinali, associati al 1.01 e al 31.12. (Fonte: PdF 2022-2024, nel 2021 - 336)

INRiM, a seguito di delibera del CdA del 21/11/2018, ha aderito al progetto Europeo STEPPING, cofinanziato dal Programma Interreg MED tra la Regione Piemonte e Environment Park. Tale adesione ha consentito la realizzazione di una diagnosi energetica dedicata per ogni palazzina del campus INRiM, al fine di individuare i margini di miglioramento energetico attesi da interventi di efficienza energetica, la loro fattibilità economica e le simulazioni economico-finanziarie necessarie a definire la durata contrattuale dell'Energy Performance Contracting (EPC).

Il contratto EPC ha come oggetto il miglioramento energetico di un edificio o di un impianto, ne stabilisce la misura e le modalità di realizzazione attraverso la regolamentazione di un servizio energetico da parte di una Società di Servizi Energetici (ESCo).

La sua peculiarità consiste nella possibilità di riqualificare energeticamente edifici/impianti, per conseguire nel tempo una migliore prestazione energetica e dunque un successivo risparmio;

risparmio che, per la durata contrattuale, sarà utilizzato dalla ESCo (denominata fornitore) per remunerare gli investimenti effettuati.

In altri termini l'EPC affida alla ESCo l'onere degli investimenti (lavori, servizi, forniture) necessari per la riqualificazione degli edifici/impianti, che saranno recuperati dal livello di risparmio energetico stabilito contrattualmente, con il vantaggio per il cliente (denominato beneficiario) di non avere alcuna spesa di investimento iniziale e di ripagare la riqualificazione alla ESCo con tutti i risparmi contrattualmente negoziati o con una parte di essi.

In questo senso, sono stanziati 170.000 euro per la prima fase del contratto EPC per l'efficientamento energetico delle sedi dell'INRiM.

Per migliorare la fruibilità degli spazi esterni permettendo al personale di poter lavorare e effettuare riunioni all'aperto, sono stati stanziati 150.000 euro per la **sistemazione delle aree esterne del campus**. Questo intervento comprende sia la realizzazione di zone di lavoro all'aperto, che la fornitura di panchine, di parcheggi per le biciclette e la schermatura delle isole ecologiche.

Tabella 7 - Area strategica Attenzione alle persone e qualità ambienti di lavoro: obiettivo e indicatori.

Area strategica	<b>Attenzione alle persone e qualità ambienti di lavoro.</b>
Obiettivo 4 (OG4)	Valorizzazione delle risorse umane, miglioramento del benessere dei lavoratori e della qualità degli ambienti di lavoro, anche attraverso il potenziamento delle competenze e della capacità di conciliare i tempi vita-lavoro.

Indicatore	Formula	Baseline	Target	Fonte
Grado di copertura delle attività formative per il personale ( <i>esclusi i corsi obbligatori</i> ).	(n. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dei dipendenti in servizio**)	78% (2021)	2022: 60% 2023: 60% 2024: 60%	DiAG
Contenimento dell' extra-orario di lavoro del personale.	(n. ore supplementari / n. totale dei dipendenti tecnico-amministrativi in servizio - <i>FTE</i> - considerati rispetto all'anno di riferimento 2021)	83,3 (2021)	2022: ≤ + 10% 2023: ≤ + 10% 2024: ≤ + 10%	TEP
Benessere organizzativo	(n. casi di discriminazione/n. personale dipendente e non dipendente*)	ND	2022: ≤ 1% 2023: ≤ 1% 2024: ≤ 1%	DiAG
Pari opportunità	(n. progressioni di carriera personale di genere femminile/n. progressioni di carriera personale di genere maschile)/(n. personale genere femminile/n. personale genere maschile)	ND	2022: ~ 1 2023: ~ 1 2024: ~ 1	RUM

\*\*semisomma delle unità di personale TI e TD al 1.01 e al 31.12. (Fonte: PdF 2022-2024, nel 2021 - 247)

Se l'importanza del benessere dei lavoratori tocca - sempre - temi etici, connessi all'evoluzione della cultura e della sensibilità delle moderne società, per le organizzazioni ad elevato capitale intellettuale saper generare benessere in termini di qualità organizzativa, degli ambienti di lavoro, di attenzione alle persone e alla loro crescita, costituisce un vantaggio competitivo strategico. In questo senso INRiM dal 2019 ha avviato un programma di investimento nel potenziamento del capitale umano, attraverso uno sviluppo diffuso delle competenze, caratterizzato da un elevato livello di copertura delle attività formative. Nell'esercizio 2022 sono stati stanziati 120.000 euro per la **formazione**, dei quali

40.000 euro destinati ad iniziative di formazione obbligatoria in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro; 80.000 euro sono destinati invece a finanziare corsi di formazione di I, II e III livello, cioè -rispettivamente - formazione manageriale, tecnico-specialistica e generale.

Per gli interventi legati ai **benefici assistenziali e al benessere** del personale sono stanziati 179.880 euro a favore del personale a tempo indeterminato, cui si aggiungono 5.565 euro a favore del personale a tempo determinato.

Per il miglioramento della qualità degli ambienti di lavoro INRiM ha stanziato complessivamente 120.000 euro per l'acquisto degli arredi per la nuova **area di fruizione pasti** e la nuova zona bar, i cui lavori sono in fase di completamento. In un Ente di ricerca gli spazi comuni, destinati alla fruizione dei pasti e all'aggregazione, superano la loro funzione strumentale diretta, per consentire l'interazione, il confronto e lo sviluppo di idee e innovazione trasversalmente ad ambiti di ricerca anche distanti.

In ragione della previsione del sensibile incremento di personale in progressiva attuazione del Piano del fabbisogno, e per il rinnovo programmato degli **arredi** sono stanziati 20.000 euro, che si prevede di incrementare in sede di prima variazione di budget di ulteriori 60.000 euro.

Infine, il **Piano del fabbisogno 2022-2024** porta a termine il programma di utilizzo delle risorse assegnate con il Decreto MUR n. 614 del 19 maggio 2021 che, pari a 1,7 milioni di euro, consentono la stabilizzazione di complessive 26 posizioni, riducendo drasticamente l'utilizzo di forme di lavoro a termine. Da segnalare anche che, dopo la riattivazione nel 2021 delle procedure di valorizzazione del personale - bloccate dal 2010 - attraverso la realizzazione delle procedure di progressione di livello nei profili tecnici e amministrativi di cui all'art. 54 CCNL 1998-2001 e con l'avvio delle procedure di cui all'art.15 del CCNL 2002-2005, nel 2022 si continuerà nella politica di valorizzazione del personale meritevole attraverso opportunità di crescita e valorizzazione costanti, attivando le procedure di cui all'art. 53 CCNL 1998-2001, rimandando le decisioni riguardo ad una nuova edizione delle procedure di cui all'art.15 del CCNL 2002-2005 all'esito del disegno di legge sul pre-ruolo, attualmente in discussione al Senato che, nell'ipotesi di una sua approvazione nella forma attuale, metterebbe i terzi livelli in esaurimento e attiverebbe il finanziamento previsto dalla lettera b del comma 310 della L. 30 dicembre 2021, n.234, consentendo un'operazione straordinaria di progressione al II livello.

Vale la pena, per questa area strategica, in particolare per il sottoinsieme *4.5 Attuazione delle politiche di pari opportunità e dell'equilibrio di genere*, ricordare il forte legame con il Gender Equality Plan (GEP) di INRiM, documento approvato dal Consiglio di Amministrazione INRiM in data 23 dicembre 2021 con deliberazione n. 64/2021/9. Infatti, gli obiettivi che sono declinati all'interno di questa area corrispondono, quasi integralmente, agli obiettivi definiti all'interno del GEP. Per evidenziare questo legame, all'interno della sezione dedicata agli obiettivi di performance, è riportata una ulteriore specifica che permette di visualizzare la connessione tra i codici degli obiettivi riportati nel GEP con i corrispondenti codici obiettivo assegnati alle Direzioni e alle unità organizzative nel PIAO.

Si evidenzia che **tutti** gli obiettivi riportati all'interno del GEP sono stati assegnati alle Direzioni e alle unità organizzative come obiettivi di performance. Tuttavia, nel PIAO, coerentemente con la finalità del documento di cui si è già detto sopra, sono riportati unicamente gli obiettivi assegnati alle Direzioni e alle unità che concorrono direttamente alla creazione di valore pubblico, mentre gli altri obiettivi saranno assegnati, a seguito dell'approvazione di questo piano, con apposito Decreto di assegnazione del Direttore Generale.

Per evidenziare il legame PIAO-GEP è comunque riportata, nella specifica area strategica, una tabella di collegamento tra i codici degli obiettivi riportati nel GEP e i corrispondenti codici obiettivo assegnati alle Direzioni e alle unità organizzative, anche se non presenti in questo documento (vedi Tabella 13 pagina 47).

La logica programmatica richiede che accanto agli obiettivi vengano definite le risorse dedicate al loro raggiungimento. Per gli obiettivi del GEP, stante la loro natura eminentemente di studio e analisi, l'assegnazione delle risorse è implicitamente legata alla loro assegnazione alle unità organizzative dell'Ente, a quel punto tenute al loro perseguimento. In alcuni casi le risorse finanziarie necessarie sono contenute negli stanziamenti di bilancio dedicati alle specifiche attività (p.e. formazione), cui si fa riferimento.

Gli obiettivi legati alla parità di genere, al pari degli altri obiettivi dell'amministrazione, scontano una generale criticità legata alla insufficienza delle risorse umane dedicate. Il Piano del Fabbisogno 2022-2024, parte del PTA del medesimo periodo, riconoscendo tra le sue priorità il recupero di una piena capacità amministrativa, prevede importanti risorse dedicate. Purtroppo, la realizzazione del Piano è pesantemente condizionata dalla possibilità di variazione dei fondi accessori al trattamento economico del personale, attualmente negata. Tale criticità potrebbe comportare il mancato, o parziale, raggiungimento degli obiettivi posti, a prescindere dall'area strategica di riferimento.

## 2.2 - Sottosezione di programmazione - Performance

Di seguito è riportata la pianificazione degli obiettivi e degli indicatori di performance, di efficienza e di efficacia, che costituiscono la diretta articolazione degli obiettivi strategici triennali appena descritti.

A differenza degli anni precedenti in cui il Piano della Performance riportava la totalità degli obiettivi in capo all'Amministrazione e alle sue unità organizzative, quest'anno sono riportati specificatamente gli obiettivi che sono programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del valore pubblico.

Le dimensioni oggetto della programmazione riguardano: semplificazione, digitalizzazione, efficienza, efficacia, accessibilità dell'amministrazione, attuazione delle politiche riferite alle pari opportunità e all'equilibrio di genere.

In ultimo, come riportato all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019 di INRiM, agli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative rispondono il Direttore generale, i Dirigenti, i Responsabili di UO, i collaboratori afferenti la UO, in percentuali dipendenti dal ruolo ricoperto e dalla responsabilità diretta sull'obiettivo. In particolare, gli obiettivi operativi di UO sono assegnati con Decreto del Direttore generale al Responsabile di UO.

Per ogni obiettivo generale sono stati individuati un massimo di 6 sottoinsiemi tematici con lo scopo di definire meglio i contenuti degli obiettivi e raggrupparli coerentemente. La Tabella 8 sottostante riporta le specifiche dei sottoinsiemi.

Tabella 8 - Aree strategiche, obiettivi generali e sottoinsiemi tematici

<b>Area strategica</b>	<b>Miglioramento del livello di servizio.</b>
<b>Obiettivo 1</b>	Migliorare il servizio offerto agli utenti definendo e garantendone il livello, incrementando trasparenza e accessibilità dell'informazione, anche attraverso la digitalizzazione progressiva dei processi.
1.1	<i>Trasparenza e documentazione dei processi</i>
1.2	<i>Informatizzazione dei processi</i>
1.3	<i>Accessibilità dell'informazione</i>
1.4	<i>Miglioramento dell'efficacia dei processi</i>
<b>Area strategica</b>	<b>Sicurezza degli ambienti e dei processi.</b>
<b>Obiettivo 2</b>	Migliorare il livello di sicurezza degli ambienti, delle infrastrutture e dei processi di lavoro.
2.1	<i>Sicurezza dei processi</i>
2.2	<i>Sicurezza degli ambienti</i>
<b>Area strategica</b>	<b>Sostenibilità ambientale.</b>
<b>Obiettivo 3</b>	Realizzare uno sviluppo sostenibile del Campus INRiM, rispettando l'ambiente, riducendo gli sprechi e aumentando l'efficientamento energetico, introducendo modelli responsabili di produzione e di consumo e adottando green practice.
3.1	<i>Adozione green practice per il personale e per le strutture</i>
3.2	<i>Efficientamento energetico del campus</i>
<b>Area strategica</b>	<b>Attenzione alle persone e qualità dei luoghi di lavoro.</b>
<b>Obiettivo 4</b>	Valorizzazione delle risorse umane, miglioramento del benessere dei lavoratori e della qualità degli ambienti di lavoro, anche attraverso il potenziamento delle competenze e della capacità di conciliare i tempi vita-lavoro.
4.1	<i>Mappatura delle competenze</i>
4.2	<i>Percorsi formativi di crescita, affermazione professionale e lifelong learning</i>
4.3	<i>Miglioramento della qualità degli ambienti di lavoro</i>
4.4	<i>Conciliazione tempi vita-lavoro</i>
4.5	<i>Attuazione delle politiche di pari opportunità e dell'equilibrio di genere</i>
4.6	<i>Promozione del benessere</i>

La programmazione 2020 ha segnato un importante punto di discontinuità nell'organizzazione delle attività dell'Istituto; in quell'esercizio non solo si è definito un nuovo e più sofisticato Sistema di

Misurazione e Valutazione della Performance ma, soprattutto, da quell'anno l'Istituto si è dotato di un chiaro impianto strategico, di medio-lungo periodo, per la definizione degli obiettivi di performance. Partendo dalla definizione stessa di una strategia manageriale unitaria, "*Sviluppare un ambiente favorevole alla creatività e all'innovazione*", definendo poi - a cascata - prima le aree strategiche e poi gli obiettivi generali, per arrivare infine agli obiettivi assegnati alle specifiche Unità Organizzative e, ove opportuno, ai singoli lavoratori, si è creato un sistema ove tutti gli obiettivi, in modo diretto o indiretto, partecipano alla strategia di creazione di valore definita dall'Amministrazione. Tuttavia, quello che richiede il PIAO è un ulteriore sforzo di evoluzione, semplificazione e razionalizzazione della programmazione. In questo senso, di seguito sono riportati solo gli obiettivi assegnati alle unità organizzative dell'Ente che concorrono in modo **diretto** alla strategia di creazione di valore pubblico che l'Amministrazione ha definito e descritto nel capitolo precedente, e che si rivolgono al suo *stakeholder* principale: la Comunità tecnico-scientifica interna.

Questo è il motivo per cui, come si vedrà, non tutti i sottoinsiemi tematici risultano popolati. In particolare, gli obiettivi riportati per la prima area strategica *Miglioramento del livello di servizio*, riguardano la semplificazione, la reingegnerizzazione, la digitalizzazione, l'efficienza delle procedure e la piena accessibilità dell'amministrazione.

Nella seconda area *Sicurezza degli ambienti e dei processi* sono riportati obiettivi che mirano alla sicurezza delle infrastrutture dell'Ente e al consolidamento di buone pratiche di lavoro, volte al perfezionamento degli standard di sicurezza del Campus.

Nella terza area *Sostenibilità ambientale* sono riportati gli obiettivi che mirano ad accrescere una cultura della sostenibilità nelle persone e negli ambienti, raccogliendo concretamente la sfida per la salvaguardia del pianeta nella speranza di creare un mondo più sicuro, sostenibile e inclusivo.

Nell'ultima area *Attenzione alle persone e qualità dei luoghi di lavoro*, sono riportati gli obiettivi che riguardano la valorizzazione del capitale umano, le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

In Tabella 9, 10, 11 e 12 sono riportati, per ogni area strategica, gli obiettivi operativi di performance assegnati alle Direzioni e alle unità organizzative, completi degli indicatori e dei relativi elementi costitutivi, suddivisi nei rispettivi sottoinsiemi tematici.

Tabella 9 - Area strategica Miglioramento del livello di servizio: obiettivi operativi

## Miglioramento del livello di servizio

### 1.1 Trasparenza e documentazione dei processi

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Identificazione dei processi relativi alle funzioni assegnate. *(1)	Percentuale di funzioni analizzate (n. funzioni analizzate / n. funzioni totali)	-	100%	-	-
Mappatura dei processi. *(1)	Percentuale di processi mappati (n. processi mappati/ n. processi totali)	-	*(2)	*(2)	100%

\*(1) Il codice varia in funzione della UO a cui è stato assegnato.

\*(2) Percentuale non determinabile fino alla completa identificazione dei processi.

## 1.2 Informatizzazione dei processi

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Reingegnerizzazione del processo e aggiornamento del disciplinare "Organizzazione eventi". In collaborazione con la Direzione scientifica. Altre UO coinvolte: COM. (1.2.3-SET-1)	Predisposizione del documento per l'approvazione del Direttore generale (Stato di avanzamento)	30%	100%	-	-
Informatizzazione processo gestione magazzino e collaudi. (Altre UO coinvolte: LMA, SET, RSE, GCO). In collaborazione con la Direzione scientifica. (1.2.5-SIR-1)	Predisposizione del gestionale (Stato di avanzamento)	60%	100%	-	-
Analisi operativa per l'integrazione della piattaforma SPID nei servizi. (1.2.6-SIR-1)	Redazione report da sottoporre al Direttore generale (Si/No)	-	100%	-	-
Adozione Piattaforma gestione concorsi con integrazione SPID. (Altre UO coinvolte: RUM) (1.2.7-SIR-1)	Sperimentazione della piattaforma (Stato di avanzamento)	-	100%	-	-
Dematerializzazione del processo di stesura, controllo e approvazione della certificazione tecnica. In collaborazione con la Direzione scientifica. (Altre UO coinvolte: SIR, LMA) (1.2.1-SME-1)	Analisi e programma di lavoro (Stato di avanzamento)	30%	100%	-	-
Realizzazione indagine di <i>Customer Satisfaction</i> per i servizi di certificazione tecnica. In collaborazione con la Direzione scientifica. (1.2.2-SME-1)	Presentazione report indagine alle Direzioni (Si/No)	80%	100%	-	-

### 1.3 Accessibilità dell'informazione

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Revisione, razionalizzazione e integrazione dei contenuti pubblicati nell'area dedicata alla UO sulla intranet. *(1)	Valutazione Direttore generale sulla revisione razionalizzazione e integrazione dei contenuti (0-1)	-	≥ 0.7	≥ 0.7	≥ 0.7
Realizzazione nuovo portale istituzionale. (1.3.5-COM-1)	Go live (Si/No)	-	100%	-	-
Aumento della visibilità dell'Ente sul web. <i>In collaborazione con la Direzione scientifica.</i> (1.3.6-COM-1)	Incremento della visibilità (n. like + n. condivisioni + n. di commenti / n. follower)  Facebook Linkedin Instagram	ND ND ND	30% 10% 100%	- - -	- - -
<i>Kit di Benvenuto</i> - Creazione di un'area dedicata ai nuovi assunti contenente apposito materiale informativo per favorire l'inserimento in Istituto. (Altre UO coinvolte: TEP, SPP, COM) (1.3.2-RUM-1)	Realizzazione dell'area (Stato di avanzamento)  Valutazione del DG (0-1)	-  -	-  -	100%  >0.7	-  -
Predisposizione di linee guida per la gestione finanziaria di progetti Horizon Europe. (1.3.2-SUR-1)	Documento pubblicato sulla intranet della UO SUR (Si/No)	-	100%	-	-

\*(1) Il codice varia in funzione della UO a cui è stato assegnato.

## 1.4 Miglioramento dell'efficacia dei processi

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Reingegnerizzazione processo di acquisizione gas tecnici ed elio e azoto liquidi. (1.4.3-APP-1)	Reingegnerizzazione del processo (Stato di avanzamento)	-	100%		
Reingegnerizzazione processo di acquisizione di componenti elettrici ed elettronici. (1.4.4-APP-1)	Reingegnerizzazione del processo (Stato di avanzamento)	-	75%	95%	100%
Sviluppo di una dashboard informatizzata di monitoraggio del processo di affidamento. (Altre UO coinvolte: SIR) (1.4.1-GCO-1)	Creazione di una dashboard per il monitoraggio (Sì/No) Implementazione della dashboard informatizzata (Sì/No)	50%	100%	-	-
		-	-	100%	-
Vademecum per i ricercatori interessati allo sviluppo di brevetti. (1.4.3-KTR-1)	Attività di analisi (Stato di avanzamento)	0%	40%	100%	
	Redazione vademecum		-	100%	
Completamento e riorganizzazione del servizio di Officina centralizzata. <i>In collaborazione con la Direzione scientifica.</i> (1.4.1-LMA-1)	Completamento del trasferimento presso i locali INFN	0%	100%		
	Misurazione livello di gradimento del servizio (1-5)	-	3		
	Livello di gradimento del servizio (1-5)	-	-	4	
Completamento e riorganizzazione del servizio di mensa.(Altre UO coinvolte SET) (1.4.2-LMA-1)	Completamento del trasferimento del servizio presso i nuovi locali.	0%	100%		
	Misurazione livello di gradimento del servizio (1-5)	-	-	3	4
Reingegnerizzazione del processo di spesa per gli acquisti di beni e servizi. (1.4.2-RSE-1)	Reingegnerizzazione (Stato di avanzamento)	-	100%		-
	Implementazione del processo	30 giorni	-	$x \leq 0$	

	(Differenza -x- dal termine di pagamento risultante sulla PCC)				
--	--	--	--	--	--

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Revisione dei bandi di concorso. (1.4.3-RUM-1)	Aggiornamento dei bandi tipo (n. bandi rivisti / n. bandi da rivedere)	-	100%	-	-
Semplificazione e internazionalizzazione Assegni di ricerca. <i>In collaborazione con la Direzione scientifica.</i> (1.4.6-RUM-1)	Redazione e approvazione Regolamento. (Stato di avanzamento)	0	-	100%	-
	Redazione Bando e approvazione da parte del Direttore generale. (Stato di avanzamento)	0	-	100%	-
Implementazione del <i>Programma triennale dei lavori - attività strategiche</i> (Altre UO coinvolte LMA) (1.4.2-SET-1)	Stato di avanzamento dei lavori programmati (pos. 1 e 2 dell'elenco annuale 2022 e pos. 1 e 2 dell'elenco annuale 2021)				
	“Lavori per impianti di continuità elettrica palazzine A-B-C” <i>Progettazione esecutiva Lavori</i>	50% -	75%	100%	
	“Lavori impianti condizionamento palazzine 2-A-B-C” <i>Progettazione esecutiva Lavori</i>	50% -	75%	100%	
	“Nuovi impianti di condizionamento galleria Lunghezze e Masse palazzina 8” <i>Progettazione preliminare Progettazione esecutiva Lavori</i>	10% -	60% 60%	100% 100%	
	“Adeguamento delle cabine elettriche di trasformazione per cambio tensione” <i>Progettazione esecutiva Lavori</i>	25% -	60%	100%	

--	--	--	--	--	--

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Associazioni INRiM: ricognizione su base annuale e riorganizzazione delle attività inerenti la gestione di tutte le Associazioni in essere e loro monitoraggio. (1.4.3-SGE-1)	Ricognizione e implementazione nuova procedura (Stato di avanzamento)	-	100%	-	-
Convenzioni INRiM: ricognizione delle convenzioni in essere, reingegnerizzazione del processo finalizzato alla stipulazione e definizione sistema di monitoraggio. (1.4.4-SGE-1)	Ricognizione e implementazione nuova procedura (Stato di avanzamento)	-	70%	100%	-
Creazione di una banca dati delle competenze del personale. (1.4.3-DiAG-1)	Analisi di fattibilità (Stato di avanzamento)	0%	100%		
	Implementazione (Stato di attuazione)		-	40%	70%

Tabella 10 - Area strategica Sicurezza degli ambienti e dei processi: obiettivi operativi

## Sicurezza degli ambienti e dei processi

### 2.1 Sicurezza dei processi

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Sistema di monitoraggio segmentazione della rete TD. (2.1.4-SIR-1)	Implementazione del sistema di monitoraggio (Stato di realizzazione)	50%	80%	100%	-
Aggiornamento piano Perimetro della Sicurezza. (2.1.6-SIR-1)	Aggiornamento piano Rete Istituto (n. documenti aggiornati/n. documenti da aggiornare)	100%	100%	100%	100%
	Consulenza per piano servizi QN (n. documenti aggiornati/n. documenti da aggiornare)	-	100%	-	-

Tabella 11 - Area strategica Sostenibilità ambientale: obiettivi operativi

## Sostenibilità ambientale

### 3.1 Adozione green practice per il personale e per le strutture

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Realizzazione di una campagna di comunicazione <i>green practice</i> . (3.1.1-COM-1)	Valutazione Presidente (0-1)	-	≥ 0.7	-	-
Installazione di distributori di acqua potabile all'interno del Campus. (3.1.2-LMA-1)	Distributori installati (n. distributori realizzati / n. Punti attesi) n. punti attesi: 17	0%	-	50%	100%
Realizzazione di aree esterne per riunioni di lavoro. (3.1.1-SET-1)	Percentuale aree realizzate (n. aree realizzate/n. aree attese) n. area sperimentale: 1 n. area definitiva: 1 n. aree attese: 2	-	-	50%	100%
Mobility Manager: definizione quadro e implementazione azioni. (3.1.2-SET-1)	Analisi (sondaggio tra i dipendenti) e proposta piano di interventi  Efficientamento mobilità interna ed esterna del Campus: presentazione indagine per accesso a fondi mobilità interna (eventuale bike sharing) ed esterna al campus (fondi europei, nazionali, regionali o istituzionali) al Direttore generale. (Stato di avanzamento)	90%  -	100%  30%	  100%	
Miglioramento fruibilità spazi esterni. (3.1.3-SET-1)	Percentuale completamento dell'intero pacchetto (fornitura e posa in opera di zone lavoro esterne, panchine, parcheggi)	0%	100%		

	biciclette e schermature isole ecologiche)				
--	---	--	--	--	--

### 3.2 Efficientamento energetico del Campus

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Avvio del contratto EPC e dei lavori di efficientamento energetico del Campus. (3.2.1-SET-1)	Stipula contratto e avvio lavori.	95%	100%		
	Completamento lavori.	-	80%	100%	
	Gestione del contratto e verifica dei risultati attesi. (Stato di avanzamento)	-	-	80%	100%

Tabella 12 - Area strategica Attenzione alle persone e alla qualità dei luoghi di lavoro: obiettivi operativi

## Attenzione alle persone e alla qualità dei luoghi di lavoro

### 4.1 Mappatura delle competenze

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Creazione di una banca dati delle competenze del personale. (4.1.1-DiAG-1)	Analisi di fattibilità (Stato di avanzamento)	0%	100%		
	Implementazione (Stato di attuazione)		-	40%	70%

### 4.2 Percorsi formativi di crescita, affermazione professionale e lifelong learning

Gli obiettivi connessi a questo sottoinsieme sono descritti all'interno del paragrafo [3.3.2 - Formazione](#).

### 4.4 Conciliazione tempi vita-lavoro

Gli obiettivi connessi a questo sottoinsieme sono descritti all'interno della sottosezione di programmazione [3.2 - Organizzazione del lavoro agile](#).

### 4.5 Attuazione delle politiche di pari opportunità e dell'equilibrio di genere

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Redazione del primo Bilancio di Genere. (4.5.4-DiAG-1) Altre UO coinvolte: RUM, TEP, RSE  Codice GEP: KA4.2	Predisposizione del documento e approvazione da parte del CdA (Si/No)	-	-	100%	
Misure di conciliazione tempi vita-lavoro: area studio <i>ad hoc</i> e ludoteca per i figli/figlie dei/delle dipendenti.	Studio di fattibilità da presentare al Direttore generale (Si/No)	-	-	100%	

(4.5.2 - RUM-1) Altre UO coinvolte: SET.					
Misure di conciliazione tempi vita-lavoro: summer camp per i figli/figlie dei/delle personale INRIM, con servizio mensa e orario di apertura prolungato. (4.5.3-RUM-1) Altre UO coinvolte: SET.	Studio di fattibilità da presentare al Direttore generale (Sì/No)	-	-	100%	
Misure di conciliazione tempi vita-lavoro: stanze <i>ad hoc</i> /postazioni per l'allattamento, il tiraggio del latte, il cambio dei pannolini. (4.5.4-RUM-1) Altre UO coinvolte: SPP, SET.	Studio di fattibilità da presentare al Direttore generale (Sì/No)	-	-	-	100%
Selezione di un/una consigliere/a di fiducia disponibile per ascolto e consigli su istanze di genere. (4.5.5-RUM-1)  Codice GEP: KA4.6	Avvio procedura di nomina Consigliera di Fiducia per istanze di genere (Sì/No)	-	100%		
Predisposizione del Codice Etico. (4.5.7-DiAG-1)	Predisposizione del documento e approvazione da parte del CdA (Sì/No)	-	-	100%	

## 4.6 Promozione del benessere

Obiettivo (codice)	Indicatore (formula)	Baseline	Target		
			2022	2023	2024
Welfare aziendale: CRAL CNR. (4.6.1-RUM-1) Altre UO coinvolte: SGE, SET, COM.	Indagine per il rafforzamento delle interazioni con il CRAL. (Report di analisi e eventuale aggiornamento della Convenzione con il CRAL-CNR sezione di Torino del 9.3.2009 (Stato di avanzamento)	-	-	50%	100%
Welfare aziendale: assicurazione sanitaria per i dipendenti con possibilità di estensione a conviventi e familiari - studio di fattibilità. (4.6.2-RUM-1) Altre UO coinvolte: TEP, SET.	Predisposizione studio di fattibilità e presentazione al Direttore generale (Si/No)	-	-	100%	

Di seguito è riportata la tabella che consente l'agevole riconoscimento e collegamento degli obiettivi riportati nel GEP con gli obiettivi assegnati alle Direzioni e alle unità organizzative. Per migliorare la comprensione degli obiettivi, il contenuto della colonna "Strategies/Activities" riportata nella tabella di definizione obiettivi nel GEP è stata tradotta dall'inglese all'italiano e riportata in Tabella 13 all'interno della colonna "Obiettivo".

Tabella 13 - Correlazione tra il codice obiettivo riportato nel GEP e il corrispondente codice obiettivo assegnato alle Direzioni/UO

Codice GEP	Obiettivo	Codice Direzione/UO
KA1.1	Individuazione di modalità di lavoro flessibili più congeniali alla conciliazione dei tempi di vita: smart-working e il telelavoro	*
KA1.2	Incentivi volti a sostenere i giovani ricercatori e le giovani ricercatrici con figli al seguito durante i periodi di ricerca all'estero	4.5.1-SUR-1
KA1.6	Servizi di promozione del benessere lavorativo e organizzativo dei dipendenti INRiM	**
KA2.1	Analisi degli Indicatori statistici annuali dei percorsi di carriera dei ricercatori e delle ricercatrici all'inizio della carriera	4.5.1-RUM-1
KA2.2	Attività di sensibilizzazione sull'importanza della presenza delle donne nelle posizioni direttive, nei boards (CdA e Senato)	4.5.1-DiAGi-1

	Accademico) e nelle Commissioni di valutazione.	
KA2.3	Supporto alle candidature femminili negli Organi decisionali INRiM, anche con l'eventuale introduzione di un sistema di quote	4.5.1-DiAGi-1
KA3.1	Questionario per ricercatori/ricercatrici sulla prospettiva di genere nella ricerca, con particolare attenzione alle discipline STEM.	4.5.2-DiAGi-1
KA3.2	Workshop per ricercatori/ricercatrici con esperti/esperte nazionali e internazionali per valorizzare la prospettiva di genere nei progetti di ricerca e curricula	4.5.3-DiAGi-1
KA4.1	Promozione di Gender Equality Projects attivi nell'ambito R&I (eg. R&I PEERS, <a href="http://ripeers.eu/">http://ripeers.eu/</a> ) sui canali di comunicazione INRiM	4.5.1-COM-1
KA4.2	Implementazione del Bilancio di Genere	4.5.4-DiAG-1
KA4.3	Indagine (in forma anonima) sulle pari opportunità per il personale INRiM	4.5.5-DiAGi-1
KA4.4	Coinvolgimento OO.SS. INRiM nelle principali azioni strategiche volte a costruire la consapevolezza di genere	***
KA4.5	Iniziative di formazione sull'eliminazione della violenza di genere	4.5.6-DiAGi-1
KA4.6	Selezione di un/una consigliere/a di fiducia disponibile per ascolto e consigli su istanze di genere	4.5.5-RUM-1
KA4.7	Questionario anonimo a tema molestie e violenza di genere	4.5.6-DiAGi-1
KA5.1	Analisi della legislazione nazionale e screening della comunicazione istituzionale con selezione di documenti interni secondo una prospettiva di genere (ai fini dell'attuazione del corretto uso del linguaggio di genere)	4.5.2-COM-1

\*I Regolamenti di Lavoro Agile e Telelavoro sono stati recentemente approvati dal CdA, rispettivamente in data 23.07.2020 e 28.07.2021.

\*\*Si tratta di un obiettivo che richiama sinteticamente una serie di obiettivi già presenti in altre aree, ovvero generici rimanti alla qualità dei documenti già presenti. Pertanto, il rimando è effettuato sui singoli obiettivi specifici.

\*\*\*Si tratta di un generico obiettivo legato alla qualità delle relazioni sindacali, il cui esito dipenderà dalle dinamiche tra le parti.

## 2.3 - Sottosezione di programmazione – Rischi corruttivi e trasparenza

### Premessa - Gli obiettivi strategici

L'art. 1 co. 8 della L. 190/2012 stabilisce che “L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione”.

La definizione degli obiettivi strategici dell'INRIM si basa e si integra con gli obiettivi di valore pubblico definiti nella prima parte del PIAO. Allo stesso tempo, nel definirli si è tenuto conto sia, da un lato, dello stato di attuazione delle azioni di prevenzione e contrasto della corruzione all'interno dell'ente nel periodo di redazione del Piano, sia, dall'altro, del quadro programmatico delle attività per il prossimo triennio.

Nello specifico, si è valutato che:

- sia imprescindibile adottare obiettivi coerenti sia con le principali sfide che l'Italia e il mondo stanno affrontando, come declinate anche nell'“Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile”, in particolare con l'Obiettivo 16 “Pace, Giustizia e Istituzioni solide” – Target “*Substantially reduce corruption and bribery in all their forms*”, sia con l'attuale situazione di criticità determinata dagli effetti della pandemia da COVID-19;
- il periodo pandemico ha dimostrato che la fiducia nella scienza spesso oscilla in base all'efficacia e all'applicabilità dei risultati che produce. Tuttavia, i “veri punti di forza della scienza non sono la verità e la certezza, ma piuttosto una gestione razionale dell'incertezza, la capacità di stimare gli errori e di autocorreggersi, imparando dai propri fallimenti”(in [https://www.treccani.it/magazine/atlane/societa/La\\_fiducia\\_nella\\_scienza\\_durante\\_la\\_pandemia.html](https://www.treccani.it/magazine/atlane/societa/La_fiducia_nella_scienza_durante_la_pandemia.html)). In questo contesto, la capacità di costruzione della fiducia nasce, obbligatoriamente, dalla dimostrabilità dell'integrità e della trasparenza alla base di ogni attività nell'ambito della ricerca scientifica. Soltanto creando o rafforzando questi principi è possibile non solo costruire un rapporto di fiducia con il pubblico, ma anche fornire ai ricercatori strumenti chiave su cui fondare, in termini positivi, la loro responsabilità e la loro autorevolezza;
- l'Istituto sta partecipando ad alcune proposte progettuali nell'ambito degli Avvisi pubblici del Ministero dell'Università e della Ricerca pubblicati in attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR);
- i progetti PNRR hanno grande rilevanza, sia per il valore intrinseco di tale Piano nell'ambito del processo di ripresa del Paese, sia per gli aspetti economico-finanziari, nonché della numerosità e rilevanza delle procedure di acquisto che dovranno essere attivate nel breve/medio termine se le proposte progettuali saranno approvate;
- la partecipazione a tali progetti impone di innalzare non solo la soglia di attenzione rispetto a possibili comportamenti riconducibili all'ambito corruttivo, ma anche, a monte, la consapevolezza e la sensibilità delle persone che vi partecipano rispetto a tali tematiche. Si è, peraltro valutato che, nel caso in cui i progetti PNRR non venissero approvati, le relative azioni non perderebbero valore, tenuto conto delle future possibili partecipazioni a progetti finanziati dalla UE (es.: Horizon 2030), dallo Stato o da altri soggetti;
- nella definizione degli obiettivi ci si è attenuti alla tecnica di definizione degli obiettivi S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based*), in considerazione della necessità

di garantire la loro realizzabilità in un tempo congruo rispetto alle esigenze dell'Istituto e delle attività che saranno sviluppate nell'arco del prossimo triennio

In tale quadro complessivo, sono stati definiti gli obiettivi di seguito riportati in Tabella 14, la cui definizione ha tenuto conto altresì, da un lato, delle strategie di creazione di valore pubblico sopra descritte, dall'altro degli esiti delle analisi del contesto esterno e interno all'INRiM di seguito riportate:

Tabella 14 - Trasparenza e prevenzione della corruzione: obiettivi operativi

<b>Obiettivo 1: Potenziamento delle azioni di prevenzione delle situazioni di conflitto di interessi</b>	
<b>Presupposto:</b> generale – L. 190/2012 e Agenda Sostenibile Nazioni Unite, Obiettivo 16 – Target «Substantially reduce corruption and bribery in all their forms »	
Ob. 1 – Az. 1	Creazione sezione “Anticorruzione e trasparenza” nella Intranet dell'Istituto, quale spazio di condivisione di normativa, informazioni, modulistica e FAQ
Ob. 1 – Az. 2	Predisposizione modulistica per: <ul style="list-style-type: none"> <li>● dichiarazioni all'atto dell'assunzione;</li> <li>● dichiarazioni in ogni caso in cui si manifesti un'ipotesi di potenziale conflitto di interessi</li> </ul>
Ob. 1 – Az. 3	Esemplificazione di casistiche ricorrenti di situazioni di conflitto di interessi (ad esempio situazioni di conflitto di interessi dei componenti delle commissioni di concorso o delle commissioni di gara) e diffusione tramite Intranet dell'istituto
Ob. 1 – Az. 4	Attività di sensibilizzazione del personale

<b>Obiettivo 2: Promozione e applicazione dei principi della Research Integrity</b>	
<b>Presupposto:</b> specifico – necessità e opportunità di incrementare e consolidare la fiducia nella scienza	
Ob. 2 – Az. 1	Proposta agli organi di vertice di aderire ad ENRIO -The European Network of Research Integrity e di promuovere le relative proposte e documentazione
Ob. 2 – Az. 2	Adottare un «codice etico» della ricerca, anche in adesione a documenti già esistenti
Ob. 2 – Az. 3	Attività di sensibilizzazione del personale

<b>Obiettivo 3: Rafforzamento delle misure di prevenzione nell'ambito della contrattualistica pubblica</b>
--

<b>Presupposto:</b> specifico – D.Lgs. 50/2016, D.L. 80/2021 e partecipazione dell'INRiM a progetti PNRR	
Ob. 3 – Az. 1	Redazione e introduzione, nelle principali procedure di appalto, del “patto di integrità”
Ob. 3 – Az. 2	Adozione di misure finalizzate al monitoraggio delle gare, soprattutto in ambito progetti PNRR, se assegnati
Ob. 3 – Az. 3	Attività di sensibilizzazione del personale

### 2.3.1 - Valutazione di impatto del contesto esterno

Secondo i dati di CDP – Think Tank (*CDP Think Tank, Focus Territori - “L’economia piemontese: le 5 eccellenze da cui ripartire”, gennaio 2021*), il Piemonte si colloca in quinta posizione tra le economie regionali, con un PIL di quasi 140 miliardi di euro nel 2019, pari all’8% del totale nazionale. Tuttavia, pur restando ancorata al percorso di crescita delle regioni del Nord, la Regione ha da tempo rallentato la sua corsa, innescando un deficit di competitività che la collocava, ancora prima dell’emergenza Covid, distante dalle realtà più dinamiche del Paese. *“Storicamente sede di uno sviluppo economico basato sui comparti classici della manifattura e del Made in Italy (meccanica, mezzi di trasporto, alimentare, tessile e abbigliamento, design, ecc.), per decenni cuore del settore automotive nazionale e traino dell’export italiano, il Piemonte si trova oggi a fronteggiare una crisi che ha radici profonde, riconducibili in gran parte all’incapacità di reagire in modo efficace ai cambiamenti del contesto economico globale e soprattutto alle grandi sfide dettate dai nuovi driver della competitività, prima fra tutte la terziarizzazione della società. Proprio per la componente storicamente preponderante del comparto manifatturiero e per una competitività basata prevalentemente sul modello tradizionale, il Piemonte ha risentito degli effetti della grande crisi del 2007/2008 più dell’Italia e delle altre regioni settentrionali. La mancata ripresa di un cammino di crescita in linea con il resto dell’area è rintracciabile soprattutto nella scarsa produttività, che ha contribuito a creare un divario di competitività”*. Altra causa della situazione delineata è rintracciabile, sempre in base all’analisi di CDP, nel *mismatch* qualitativo tra domanda e offerta di lavoro. Se la forza lavoro regionale infatti si caratterizza per un livello di formazione elevato e in miglioramento, *“il livello qualitativo della domanda di lavoro invece non sembra essere evoluto nella stessa direzione, con le imprese del territorio che, ancorate a un modello produttivo non sufficientemente innovativo, tendono ad offrire, soprattutto ai più giovani, impieghi con inquadramento e reddito di basso livello. Questo meccanismo induce la parte più giovane e qualificata della forza lavoro a orientare la propria carriera verso mercati del lavoro più dinamici, in mancanza di opportunità professionali adeguate sul territorio regionale. Un poco incoraggiante primato del Piemonte è, in effetti relativo al tasso di disoccupazione giovanile: il più alto tra le regioni del Nord (26,9% nel 2019), quasi dieci punti percentuali in più rispetto alla Lombardia e al Veneto.”*

Questa fotografia, cristallizzata al 2019, rappresentava già una Regione con forti problemi di crescita e, si desume, con una identità da rifocalizzare. A questa situazione hanno fatto seguito i due anni di crisi pandemica, durante i quali le criticità già presenti non potevano certo essere risolte. L’evoluzione di questi due anni è stata tracciata da IRES - Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte (ente strumentale della Regione Piemonte, di cui di seguito è riportato l’Abstract del “Report n. 42 del 25 marzo 2022” sul contesto socio-economico durante la pandemia da Covid-19:

*“Due anni dopo la dichiarazione dello stato di emergenza il monitoraggio di alcune variabili sociali ed economiche evidenzia il permanere di alcune misure a sostegno dell’economia e dei lavoratori e di sacche di disagio, ma, al contempo, un graduale ritorno alla «normalità», pur tenendo conto della congiuntura e di nuovi eventi esogeni (guerra in Ucraina) che potrebbero provocare nuovi contraccolpi.*

- *Le misure di sostegno alle imprese. In Piemonte sono state erogate circa 201 mila garanzie, pari al 7,6% del volume nazionale, di cui il 43% per importi al di sotto dei 30 mila euro e il 57% per importi maggiori. A livello nazionale, ogni 100 garanzie oltre i 30 mila euro se ne registrano 80 sotto i 30 mila euro, 75 in Piemonte.*
- *Misure di sostegno al reddito. Rispetto allo scorso febbraio in tutta la Regione diminuisce il ricorso alla cassa integrazione. Rispetto al monte ore totale di CIG, la quota destinata agli impiegati diminuisce rispetto al febbraio 2021, ma è ancora maggiore rispetto a quella del 2022. 33,3 famiglie ogni 1000 hanno percepito almeno una mensilità di reddito/pensione di cittadinanza.*

- *Il mercato immobiliare. Le compravendite di immobili residenziali nell'ultimo trimestre del 2021 rispetto al 2020 aumentano in tutta la regione, in particolare a Cuneo città e nella provincia di Asti.*
- *Dinamica d'impresa. Per quanto riguarda la dinamica d'impresa le imprese iscritte aumentano del +6,18% nel febbraio 2022 rispetto al 2021, ma al contempo anche le cessazioni (+10,8%)*
- *Il mercato del lavoro. Le prime 12 settimane del 2022 registrano 161.155 avviamenti per un totale di 40.655 avviamenti in più rispetto allo stesso periodo del 2021 e 3.345 avviamenti in più rispetto al 2020 ma 19.862 avviamenti in meno rispetto al 2019. La figura professionale maggiormente richiesta è quella del manovale edile*
- *Superbonus. In Piemonte gli interventi finanziati a febbraio 2022 sono 8.920 per un importo medio di 167.947 euro.*
- *La mobilità. La mobilità si mostra in ripresa; Gli spostamenti tra province in linea con le prime settimane del 2021 ma con un differenziale negativo (-272) rispetto al 2019; Il traffico veicolare medio giornaliero è maggiore del 2021 ma ancora inferiore al 2019; La mobilità a Torino con mezzo privato ed a piedi in aumento; Per l'aeroporto di Caselle le prime 11 settimane del 2022 mostrano che il flusso non è ancora tornato ai livelli pre-pandemici ed ha generato 8.475 passeggeri in media al giorno, per una contrazione circa pari al 27% rispetto al 2019”.*

Si profila, quindi, una situazione in ripresa, ma ancora lontana dai livelli pre-pandemici che comunque, come evidenziato, erano propri di una Regione non certo scevra dal presentare criticità. Non si possono, tuttavia, tacere gli elementi positivi, che vanno dalle risorse che arriveranno dal PNRR, alla decisione di Stellantis di insediare a Torino il polo dell'auto elettrica e al fatto che la presenza di due atenei a Torino (Università e Politecnico), oltre all'Università del Piemonte Orientale e all'Università delle Scienze Gastronomiche di Pollenzo, nonchè di sedi di enti di ricerca pubblici (tra cui INRiM e CNR) e privati e di numerose fondazioni, configura la Regione come fucina di idee e di innovazione.

Per quanto concerne propriamente la Pubblica Amministrazione, particolarmente significativo, ai fini propri di questa sottosezione del PIAO, risulta essere un passaggio della Relazione del Procuratore Regionale della Corte Conti – sezione regionale Piemonte, presentata in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario 2022: *“E’ proseguito quindi inesorabile l’incremento del numero degli inviti a dedurre rispetto ai due anni precedenti, passando dai 76 del 2019, ai 96 del 2020 giungendo ai 106 dell’anno decorso, a dimostrazione di come la crisi pandemica non abbia sopito gli animi di coloro i quali considerano l’erario altro che una fonte di facili guadagni e profitti, in frode degli interessi pubblici che, invece, rimangono ad esso immanenti”.*

Sotto altro profilo, per quanto l'INRiM abbia la sua sede principale di attività a Torino e gestisca, quindi, molteplici rapporti con gli attori – istituzionali e non – del territorio, la ricerca non conosce confini territoriali, e anzi si nutre e si sviluppa in gran parte grazie al confronto, allo scambio e alla collaborazione con istituzioni, entità e ricercatori di ogni parte del mondo. Il personale scientifico dell'INRiM è quindi esposto al contatto con realtà diverse che, sotto il profilo che qui interessa, possono essere caratterizzate da una cultura e una società estremamente virtuose, ma anche e al contrario da una mentalità corruttiva diffusa, che in quanto tale può rappresentare un fattore di rischio elevato.

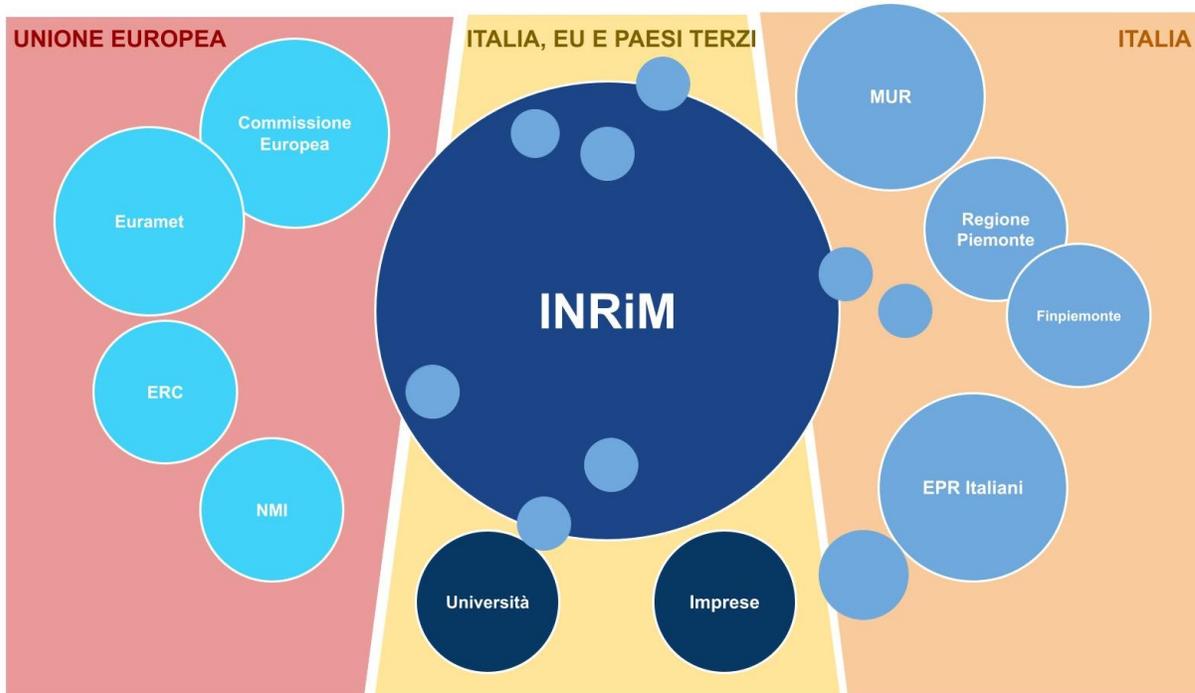


Figura 1 - Rappresentazione grafica dei principali stakeholder di INRiM

In termini sintetici, i ruoli che l'INRiM intrattiene nell'ambito di rapporti con i vari *stakeholders* possono essere sintetizzati come segue e sono schematizzati in Figura 1:

- collaborazioni nell'ambito di progetti di ricerca finanziati dall'Unione Europea (es.: Horizon 2030), da agenzie europee (es.: Euramet), da Ministeri o altri enti pubblici italiani (es.: Regione Piemonte)
- collaborazioni nell'ambito di contratti di ricerca finanziati da soggetti privati, italiani e non
- fornitore di attività di ricerca nell'ambito di contratti per conto terzi
- fornitore di servizi nell'ambito di commesse pubbliche o private
- committente di appalti di lavori, forniture e servizi
- referente istituzionale per le attività di taratura e prova
- attività di terza missione
- consulente di attori del mondo della produzione su tematiche attinenti all'innovazione e ai servizi tecnologici avanzati
- organizzatore di eventi di promozione e diffusione della propria attività
- erogatore di attività formative (e.g. dottorato, tirocini, ...)

## 2.3.2 - Valutazione di impatto del contesto interno

L'analisi del contesto interno non può prescindere dalla descrizione della struttura organizzativa dell'INRiM, per la quale si rimanda al [paragrafo 3.1](#) di questo Piano.

Tenuto conto della struttura organizzativa, il focus viene portato sugli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa, che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruzione. In particolare, è utile evidenziare sia il sistema di responsabilità, sia il livello di complessità dell'Ente. In tal senso si considerano gli organi di indirizzo, la struttura organizzativa, i ruoli e le responsabilità, le politiche, gli obiettivi, le strategie, le risorse, i sistemi e le tecnologie, il personale, la cultura organizzativa, i sistemi e i flussi informativi e i processi decisionali.

Innanzitutto, pare opportuno rappresentare i soggetti coinvolti nella gestione del rischio corruttivo:

- **Autorità di indirizzo politico**

Il Consiglio di Amministrazione dell'INRiM, quale organo di programmazione, indirizzo strategico e controllo dell'attività amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Istituto adotta il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e i suoi aggiornamenti, nonché tutti gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.

- **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza**

Sono in corso le procedure per la nomina della dott.ssa Anna Galletti - Dirigente Affari Giuridici - quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). Supportata dalla U.O. Segreteria Generale nell'azione di monitoraggio. La dott.ssa Galletti prende il posto del precedente responsabile, Moreno Tivan, Direttore generale dell'Istituto.

Per quanto concerne le responsabilità del RPCT si fa riferimento alla normativa vigente.

- **Responsabile dell'Anagrafe Stazione Appaltante (RASA)**

Il RASA è previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione approvato dall'ANAC con Delibera 831 del 3 agosto 2016. Si tratta del soggetto che deve provvedere all'iscrizione all'Anagrafe Unica Stazione Appaltante e all'aggiornamento dei relativi dati. La normativa di riferimento è contenuta nell'art. 33-ter del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179 convertito dalla Legge 17 dicembre 2012, n. 221 e nel Comunicato del Presidente ANAC 16 maggio 2013.

Sono in corso le procedure per la nomina a Responsabile dell'Anagrafe Stazione Appaltante (RASA) per l'Istituto della responsabile della UO Gare e Contratti, dott.ssa Suele Zoppetti, che assume il ruolo precedentemente attribuito alla dott.ssa Galletti, dirigente degli Affari giuridici.

- **Dirigenti per l'area di rispettiva competenza**

La dirigenza è chiamata ad applicare e monitorare, per quanto di competenza, le misure previste dal Piano Anticorruzione. Al momento è presente in INRiM una sola dirigente, responsabile della Direzione Affari Giuridici, cui compete, nell'ambito della propria *mission* istituzionale, anche fornire consulenza giuridica alle funzioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

- **Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

Dal 14 aprile 2021 l'Organismo Indipendente di Valutazione è integrato dal Dott. Vincenzo di Felice, Direttore Generale della Direzione Generale della Ricerca del MUR, come da Decreto del Direttore Generale dell'INRiM n. 84 del 26 maggio 2021.

- Responsabili delle Divisioni e delle Unità Organizzative dell'Amministrazione
  - ❖ sono coinvolti nella mappatura dei processi. La loro collaborazione è ritenuta fondamentale per la rilevazione, l'identificazione e la valutazione dei rischi di corruzione nelle diverse aree di attività;
  - ❖ sono tenuti a segnalare situazioni che implicano responsabilità disciplinare in tutti i casi previsti dal Codice di comportamento;
  - ❖ sono destinatari di obiettivi organizzativi specifici valutabili ai fini della performance generale, tra i quali sono ricompresi anche obiettivi funzionali alla prevenzione della corruzione e all'ampliamento della trasparenza.

- Dipendenti

Il coinvolgimento del personale in servizio è ritenuto decisivo per la qualità del Piano di prevenzione della corruzione e delle relative misure in esso previste, così come dell'obiettivo di fondo della lotta alla corruzione e dei valori che sono alla base del Codice di comportamento.

Il coinvolgimento si esplica in termini di partecipazione attiva:

- ❖ al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi;
- ❖ in sede di definizione delle misure di prevenzione;
- ❖ in sede di attuazione delle misure.

Tutti i dipendenti di INRiM sono tenuti a:

- ❖ partecipare al processo di gestione del rischio di corruzione;
- ❖ osservare le misure contenute nel piano triennale della prevenzione della corruzione;
- ❖ segnalare situazioni di illecito al Responsabile della struttura cui afferisce o al Responsabile della prevenzione della corruzione;
- ❖ segnalare casi propri e altrui di conflitto di interessi;
- ❖ partecipare a tutte le iniziative di formazione finalizzata alla prevenzione della corruzione.

Negli ultimi anni, all'interno dell'Ente, proprio con la finalità di prevenire eventuali fenomeni corruttivi, sono state messe in atto diverse azioni, con lo scopo di costruire una maggiore consapevolezza dei rischi connessi a una insufficiente definizione delle responsabilità delle varie funzioni. Si rammenta, a tal riguardo, l'introduzione della contabilità economica analitica - in luogo di quella finanziaria - che facilita una immediata verifica della destinazione delle risorse e rileva eventuali scostamenti anomali dei costi e, quindi, la eventuale presenza di fenomeni da controllare.

Il 2020 è stato caratterizzato da una vera "rivoluzione organizzativa", nata dalla necessità di contenere la diffusione della pandemia da COVID-19, al di fuori di ogni previa analisi e progettazione. L'attuazione immediata e non pianificata dello *smartworking* ha posto problemi e sfide nuove e una spinta propulsiva al maggior utilizzo della dematerializzazione dei processi. Il rapido cambiamento ha posto anche la necessità di un ripensamento delle modalità di controllo e monitoraggio di attività totalmente (nel caso dell'amministrazione) o parzialmente svolte in remoto e l'adozione di atti e provvedimenti finalizzati a disciplinare procedure e comportamenti completamente nuovi rispetto al passato.

Il documento principale a cui si fa riferimento è il “Regolamento del lavoro agile ai sensi della L. 81/2017”, approvato dal Consiglio di Amministrazione INRiM in data 23.07.2020 con deliberazione n. 32/2020/6, per la cui analisi si rinvia alla sezione 3.2 di questo Piano.

INRiM al 31/12/2021 aveva 251 dipendenti, la maggioranza dei quali impiegati nelle attività scientifiche e di taratura; pertanto i processi riguardano prevalentemente la ricerca e, di conseguenza, non sono agevolmente mappabili. Vi sono comunque aspetti di responsabilità che, come previsto nella declinazione degli obiettivi di miglioramento organizzativo, possono essere resi più trasparenti. Il rinnovamento del Portale web istituzionale – di cui, peraltro, è prevista a breve una nuova e ulteriore versione – ha costituito un utile strumento anche a questo scopo, così come la creazione e l’implementazione della piattaforma Intranet.

E’ proseguito il lavoro sulla trasparenza e sulla segregazione reciproca di funzioni maggiormente esposte a fenomeni corruttivi, che era già iniziato tramite l’avvicendamento in alcune posizioni di responsabili di Unità Organizzative.

Nel 2021 sono state riviste le posizioni di responsabilità relative alla gestione degli appalti. Dall’1 aprile 2022 le U.O. Sviluppo Risorse Umane e Reclutamento sono state fuse nell’unica U.O. Risorse Umane. La gestione della performance è stata assegnata alla Direzione Affari Giuridici, unitamente a quella della formazione, in quanto strettamente correlata. La gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca è stata scorporata dalla U.O. Risorse Economiche e assegnata alla U.O. di nuova costituzione Supporto alla Ricerca. E’ stata creata ex novo la U.O. Technology Transfer. I Servizi di gestione della qualità sono confluiti nella nuova U.O. Servizi metrologici.

### 2.3.3 - Mappatura dei processi sensibili

Di seguito sono riportate le principali aree esposte al rischio di corruzione, con l’individuazione dei comportamenti che devono essere scongiurati. La mappatura corrisponde a quella già effettuata nel precedente Piano Anticorruzione, nella consapevolezza che, in caso di aggiudicazione delle proposte progettuali del PNRR alle quali INRiM sta partecipando, una particolare attenzione dovrà essere portata su queste (vd. anche il par. 2.1 relativo agli obiettivi e alle relative azioni), che coinvolgono tutte le aree di seguito mappate. La mappatura è stata, inoltre, aggiornata alla nuova organizzazione della struttura amministrativa, decorrente dall’1 aprile 2022, ma richiederà ancora ulteriori attività di descrizione e approfondimento. Dovrà, quindi, essere rivista e integrata nel prossimo o nei prossimi aggiornamenti del PIAO.

#### 2.3.3.1 - Area: personale e contratti di lavoro

Nell’ambito dell’area, sono soggette a speciale attenzione le procedure di reclutamento, riferite sia al personale a tempo indeterminato di ciascun profilo, sia al personale dipendente a tempo determinato funzionale all’esecuzione di contratti di ricerca o a situazioni straordinarie ed eccezionali (D.Lgs. 81/2015). Inoltre rappresentano aspetti di rilevanza ai fini dell’anticorruzione e trasparenza le operazioni di monitoraggio e rendicontazione dei costi del personale e l’attribuzione di assegni e borse di ricerca.

Si sottolinea che nel periodo più recente la normazione dettata prima dalla pandemia e poi dalla necessità di adeguare i procedimenti alle esigenze del PNRR ha comportato e comporterà (ci si riferisce, in particolare, al decreto PNRR 2, non ancora entrato in vigore al termine della redazione

di questo Piano) significativi cambiamenti nelle regole sulle procedure di assunzione. Della nuova disciplina si dovrà tenere conto anche nell'ottica di una revisione della mappatura dei processi.

Comportamenti che devono essere scongiurati:

- previsione di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari;
- abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari;
- irregolare composizione delle commissioni di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari;
- inosservanza delle regole procedurali poste a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari;
- progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari;
- motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari;
- ricorso a personale a tempo determinato al di fuori delle normative che regolano la fattispecie per gli Enti di Ricerca.

#### 2.3.3.2 - Area: approvvigionamenti e gare d'appalto

Anche la disciplina delle procedure di affidamento dei contratti pubblici è stata oggetto di rilevanti modifiche nell'ultimo biennio, per le stesse ragioni di cui al punto precedente. Ulteriori aggiornamenti del Codice dei contratti pubblici sono attesi nel prossimo futuro. Anche in questo caso, pertanto, la mappatura potrà essere rivista e aggiornata a breve.

Da scongiurare:

- definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali);
- uso distorto dei criteri negli affidamenti mediante offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa;
- utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge e dalle disposizioni interne al fine di favorire un'impresa;
- ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire guadagni extra;
- elusione delle regole di affidamento degli appalti, al fine di agevolare un particolare soggetto;
- casi di conflitto di interesse, come definiti nell'art. 42 del Codice dei contratti pubblici.

#### 2.3.3.3 - Area: gestione finanziaria e bilancio

Da scongiurare:

- elusione delle regole che disciplinano i processi di spesa ed entrata;
- elusione delle regole per l'utilizzo della piccola cassa.

#### 2.3.3.4 - Area: Area progetti di ricerca e contratti conto terzi

Da scongiurare:

- elusione o violazione delle regole poste a garanzia della corretta assegnazione e gestione, anche economico-finanziaria, dei progetti di ricerca o su commissione;

#### 2.3.4 - Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

Per l'analisi del rischio, riportata in Tabella 17, per ognuna delle sopra richiamate condotte, sono state considerate le probabilità di accadimento (frequenza) e le conseguenze lesive dell'impatto sia interno all'Ente che nella società (magnitudo) secondo la scala di valori mostrata in Tabella 15.

Per il calcolo dei fattori di rischio sono state considerate le probabilità di accadimento (frequenza, F) e le conseguenze lesive dell'impatto (magnitudo, M) sia con riferimento all'Istituto che alla società, secondo la scala di valori riportata in Tabella 15.

Tabella 15 - Scala di valori in riferimento alla frequenza e alla magnitudo per la valutazione del rischio

FREQUENZA	MAGNITUDO
0 - nessuna probabilità	0 – nessun impatto
1 – improbabile	1 – marginale
2 – poco probabile	2 – minore
3 – possibile	3 – soglia
4 – molto probabile	4 – serio
5 – altamente probabile	5 - superiore

Il valore del rischio (R) è pertanto il risultato della moltiplicazione della frequenza per la magnitudo ( $R = F \times M$ ). In Tabella 16 è riportata la matrice del rischio.

Tabella 16 - Matrice frequenza-magnitudo per il calcolo del rischio

F	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
	M				

	<b>Rischio alto</b>
	<b>Rischio medio</b>
	<b>Rischio basso</b>

Tabella 17 - Analisi del rischio

Fattore di rischio	Strutture coinvolte	F	M	R	Grado
<b>Approvvigionamenti e gare di appalto</b>					
Definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore Generale</li> <li>- Responsabili delle U.O. Gare e contratti (GCO) e Appalti Tecnici e Lavori (ATL)</li> <li>- Responsabili Unici del Procedimento</li> <li>- Direttori dell'esecuzione dei lavori</li> <li>- procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture</li> </ul>	1	4	4	Basso
Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge ovvero di situazioni motivate al fine di favorire un'impresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponenti richiesta di acquisto</li> <li>- Responsabili di Divisione</li> <li>- RUP</li> <li>- Responsabili delle U.O. Approvvigionamenti (APP) e Acquisti tecnici e Lavori (ATL)</li> </ul>	3	4	12	Medio

<p>Usò distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore Generale</li> <li>- Responsabili delle U.O. Gare e contratti (GCO) e Appalti Tecnici e Lavori (ATL)</li> <li>- Responsabili Unici del Procedimento</li> <li>- Presidente e membri delle commissioni di gara</li> </ul>	1	4	4	Basso
<p>Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire guadagni extra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore Generale</li> <li>- Responsabili delle U.O. Gare e contratti (GCO) e Appalti Tecnici e Lavori (ATL)</li> <li>- Responsabili delle U.O. Servizi tecnici (STE) e Logistica e manutenzioni (LMA)</li> <li>- RUP</li> <li>- Direttori dell'esecuzione dei contratti</li> </ul>	1	4	4	Basso
<p>Elusione delle regole di affidamento degli appalti, al fine di agevolare un particolare soggetto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore Generale</li> <li>- Responsabili delle U.O. Approvvigionamenti (APP) Gare e contratti (GCO) e Appalti Tecnici e Lavori (ATL)</li> <li>- RUP</li> <li>- Soggetti proponenti</li> <li>- Responsabili di divisione</li> </ul>	3	4	12	Medio
<b>Personale e contratti di lavoro</b>					
<p>Irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente, Direttore Scientifico e Direttore Generale</li> </ul>	2	5	10	Medio
<p>Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore Generale;</li> <li>- Direttore Scientifico;</li> <li>- Responsabili di Divisione;</li> <li>- Responsabile della UO Risorse Umane</li> </ul>	3	4	12	Medio
<p>Motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore Generale</li> <li>- Responsabile della U.O. Risorse Umane</li> </ul>	2	4	8	Medio

Previsioni di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari.	- Direttore Generale - Direttore Scientifico - Responsabile U.O. Risorse Umane	2	5	10	Medio
Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari.	- Commissione giudicatrice - Segretario della Commissione - RUP - Responsabile della U.O. Risorse Umane	1	5	5	Basso
Abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari.	- Direttore Generale - Direttore Scientifico - RUP - Responsabile U.O. Risorse Umane	1	5	5	Basso
<b>Gestione finanziaria e bilancio</b>					
Predisposizione del bilancio di previsione e della relativa relazione illustrativa.	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Risorse Economiche	3	3	9	Medio
Predisposizione delle variazioni al bilancio di previsione.	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Risorse Economiche	3	3	9	Medio
Predisposizione del bilancio consuntivo.	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Risorse Economiche	3	3	9	Medio
Impegno di spesa - verifica della documentazione amministrativa.	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Risorse Economiche	1	4	4	Basso
Mandato di pagamento - Verifica della copertura finanziaria in fase di pagamento.	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Risorse Economiche	1	4	4	Basso

Liquidazione della spesa ed emissione del mandato di pagamento.	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Risorse Economiche	1	4	4	Basso
Gestione della riscossione.	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Risorse Economiche	1	4	4	Basso
Gestione della cassa economale.	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Risorse Economiche	1	4	4	Basso
<b>Progetti di ricerca e contratti conto terzi</b>					
Rendicontazione di progetti di ricerca finanziati	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Supporto alla Ricerca	3	3	9	Medio
Gestione di contratti in conto terzi	- Direttore Generale - Responsabile U.O. Supporto alla Ricerca	3	3	9	Medio

### 2.3.5 - Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Alla luce dei precedenti paragrafi di questa sotto-sezione, in particolare di quanto descritto nel [paragrafo 2.1](#), nonché effettuata l'analisi delle misure identificate nei precedenti Piani Anticorruzione, INRiM definisce per il triennio 2022-2024 le misure organizzative per il trattamento del rischio riportate all'interno della Tabella 18.

Tabella 18 - Misure organizzative per il trattamento del rischio

<b>Misura 1 – Rotazione degli incarichi</b>	
<i>Modalità di attuazione</i>	1.1 - Attribuzione di diverso incarico al Dirigente responsabile (seppur anche con diverso inquadramento) della contrattualistica pubblica dal 2017. 1.2 – Verifica progressiva delle posizioni dei responsabili di U.O. e valutazione di necessità/opportunità di rotazione.
<i>Tempistica di attuazione</i>	1.1 – entro il 2022 1.2 – entro il 2024

<i>Responsabilità</i>	Direzione Generale
-----------------------	--------------------

### Misura 2 – Controllo a campione dei procedimenti

<i>Modalità di attuazione</i>	Individuazione di almeno un procedimento campione per ciascuna delle aree identificate nel par. 2.4. Verifica dell'assenza di elementi che inducano a ritenere concretizzatosi o potenzialmente realizzabile un'ipotesi di rischio corruttivo, previa definizione dei criteri per il controllo.
<i>Tempistica di attuazione</i>	Annuale
<i>Responsabilità</i>	U.O. Segreteria Generale

### Misura 3 – Disciplina del conflitto di interessi

<i>Modalità di attuazione</i>	Adozione di atti e documenti (in particolare: dichiarazioni) finalizzati alla prevenzione del concretizzarsi di ipotesi di conflitto di interessi, previa identificazione dei processi prioritari ai quali applicarli.
<i>Tempistica di attuazione</i>	Per fasi, con termine entro il 2023.
<i>Responsabilità</i>	Direzione Affari Giuridici

### Misura 4 – Definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento

<i>Modalità di attuazione</i>	<p>4.1 - azioni di diffusione all'interno dell'INRiM, compresi eventi formativi</p> <p>4.2 - creazione sezione Intranet per comunicazione e diffusione tematiche e documenti su prevenzione della corruzione</p> <p>4.3 - adesione a network nazionali o internazionali</p> <p>4.4 - adozione del Codice etico della Ricerca</p>
<i>Tempistica di attuazione</i>	Per fasi, entro il 2024

<i>Responsabilità</i>	Direzione Affari Giuridici
-----------------------	----------------------------

<b>Misura 5 – Adozione del Patto di integrità</b>	
<i>Modalità di attuazione</i>	1.1 - adozione del Patto di integrità per gli affidamenti di contratti pubblici nell'ambito di progetti PNRR 1.2 adozione del Patto di Integrità per le procedure aperte / negoziate più rilevanti fuori ambito PNRR
<i>Tempistica di attuazione</i>	5.1 – entro il 2022 (se l'INRiM risulterà assegnatario di progetti PNRR) 5.2 – entro il 2023
<i>Responsabilità</i>	Direzione Affari Giuridici

La definizione delle suddette misure segue una valutazione di fattibilità, che ha coinvolto le Strutture di cui si è definita la responsabilità, al fine di accertarne l'effettiva possibilità di realizzazione nei tempi richiesti.

Per quanto concerne la Misura 2 - Controllo a campione dei procedimenti, la scelta dei procedimenti-campione sarà debitamente motivata sulla base dei seguenti elementi:

- verifica dei procedimenti risultati a più elevata esposizione al rischio;
- ricezione di segnalazioni pervenute tramite canale whistleblowing o tramite altri canali;
- procedimenti le cui strutture non hanno fatto pervenire l'autovalutazione.

### 2.3.6 - Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Preliminarmente alle azioni di monitoraggio, sono fissati indicatori per ciascuna misura programmata. Le misure e gli indicatori ed esse connessi sono riportati in Tabella 19 sottostante.

*Tabella 19 - Indicatori di monitoraggio*

<b>Misura programmata</b>	<b>Indicatori (formula)</b>
Rotazione degli incarichi	Tasso di rotazione degli incarichi (n. di incarichi di responsabilità ruotati /n. totale incarichi)

Controllo a campione dei procedimenti	Percentuale di procedimenti controllati (n. di procedimenti controllati/n. procedimenti selezionati)
Disciplina del conflitto di interessi	Modulistica adottata e pubblicata (Si/No)
Definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	Azioni di diffusione all'interno dell'INRiM (Si/No) Creazione sezione Intranet per comunicazione e diffusione tematiche e documenti su prevenzione della corruzione (Si/No) Adesione a network nazionali o internazionali (Si/No) Adozione del Codice etico della Ricerca (Si/No)
Adozione del Patto di integrità	Adozione del Patto di integrità per gli affidamenti di contratti pubblici nell'ambito di progetti PNRR (Si/No) Adozione del Patto di Integrità per le procedure aperte / negoziate più rilevanti fuori ambito PNRR (Si/No)

L'RPCT adotterà un **“Piano di monitoraggio”**, non ancora adeguatamente presente in INRiM, secondo lo schema ripottrato in Tabella 20.

Tabella 20 - Schema di piano di monitoraggio

Oggetto (processo/attività)	Periodicità della verifica	Modalità di svolgimento della verifica	Esito della verifica	
			Positivo: nessuna azione	Negativo: individuazione misure correttiva

La frequenza dei monitoraggi sarà determinata dall'RPCT nel Piano, tenendo in considerazione anche la scarsità di risorse amministrative (per numerosità e per tempo/uomo disponibile) che possono essere dedicate alle azioni di monitoraggio. Per la stessa ragione, l'RPCT potrà avvalersi di un monitoraggio di primo livello, da effettuare ad opera dei responsabili delle singole strutture (Direzioni, Divisioni, Unità Organizzative). Potrà, tuttavia, riservarsi la facoltà, soprattutto in quelle situazioni che presentino elementi di criticità, di effettuare audit sul campo.

### 2.3.7 - Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio

L'organizzazione e la programmazione dell'attuazione della trasparenza sono condizionate dalle limitate dimensioni dell'Istituto, che conta sulla presenza di un solo dirigente e di un numero complessivo di 39 unità di personale con profilo amministrativo (dato al 31/12/2021).

La costituzione di un'unità organizzativa dedicata alla gestione delle attività di prevenzione del rischio corruttivo e della trasparenza non è prevedibile a breve termine.

Le pubblicazioni di legge in materia di trasparenza sono, pertanto, garantite dalle unità organizzative esistenti (elencate nel successivo [paragrafo 3.1.1](#)), ciascuna delle quali provvede autonomamente all'implementazione della sezione "Amministrazione Trasparente" del Portale dell'INRiM per le funzioni di competenza. La U.O. Segreteria Generale, su richiesta e in via di mera collaborazione, presta assistenza alla pubblicazione alle U.O. che lo necessitano. La stessa U.O., inoltre, svolge attività di supporto al RPCT e, per il futuro, alla Direzione Affari Giuridici, anche ai fini della redazione della Relazione annuale.

Di seguito, in Tabella 21, sono indicati gli ambiti della "Amministrazione Trasparente", con indicazione della pubblicazione o meno (se non pertinente) dei relativi dati e documenti:

Tabella 21 - Amministrazione trasparente: ambiti, sottosezioni e indicazioni di pubblicazione della documentazione

Sezioni Amministrazione Trasparente	Sottosezioni	Pubblicazione
<b>Disposizioni generali</b>		
	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Sì
	Atti generali	Sì
	Oneri informativi per cittadini e imprese	No
<b>Organizzazione</b>		
	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Sì
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	No (nessuna sanzione applicata)
	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	Non pertinente
	Articolazione degli uffici	Sì
	Telefono e posta elettronica	Sì
<b>Consulenti e collaboratori</b>		
	Assegni di ricerca	Sì
	Borse di addestramento alla ricerca	Sì
	Borse "Marie Curie"	Sì
	Tirocini	Sì
	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Sì
	Incarichi di collaborazione relativi ad altre tipologie di attività	Sì

<b>Personale</b>		
	Organismo Indipendente di Valutazione	Si
	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Si
	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Si
	Dirigenti cessati	No (non ci sono dirigenti cessati)
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	No (nessuna sanzione applicata)
	Posizioni organizzative	Si
	Dotazione organica	Si
	Personale non a tempo indeterminato	Si
	Tassi di assenza	Si
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Si
	Contrattazione collettiva	Si
	Contrattazione integrativa	Si
<b>Bandi di concorso</b>		
	Assegni di ricerca	Si
	Borse di ricerca	Si
	Collaborazioni coordinate e continuative	Si
	Mobilità	Si
	Personale tempo determinato	Si
	Personale tempo indeterminato	Si

	Riservati al personale	Si
	Conferimento incarichi	Si
<b>Performance</b>		
	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Si
	Documenti di programmazione 2022-2024	Si
	Piano della Performance	Si
	Relazione sulla Performance	Si
	Ammontare complessivo dei premi	Si
	Dati relativi ai premi	Si
<b>Enti controllati</b>		
	Enti pubblici vigilati	Non pertinente
	Società partecipate	Si
	Enti di diritto privato controllati	No (nessun ente di diritto privato controllato)
	Rappresentazione grafica	No
<b>Attività e procedimenti</b>		
	Dati aggregati	No
	Tipologie di procedimento	Si
	Monitoraggio tempi procedurali	No
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Si
	Accesso agli atti	Si

<b>Provvedimenti</b>		
	Provvedimenti organi di indirizzo politico	Si
<b>Bandi di gara e contratti</b>		
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	No
<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>		
	Criteri e modalità	Si
	Atti di concessione	Si
<b>Bilanci</b>		
	Bilancio preventivo e consuntivo	Si
	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	Si
<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>		
	Patrimonio immobiliare	Si
	Canoni di locazione o affitto	Si
<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>		
	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Si
	Organi di revisione amministrativa e contabile	Si
	Corte dei conti	Si
<b>Servizi erogati</b>		
	Carta dei servizi e standard di qualità	No
	Class action	Non pertinente
	Costi contabilizzati	Si
	Liste di attesa	Non pertinente
	Servizi in rete	Non pertinente
<b>Pagamenti dell'amministrazione</b>		

	Dati sui pagamenti	Si
	Dati sui pagamenti del servizio sanitario nazionale	Non pertinente
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Si
	IBAN e pagamenti informatici	Si
<b>Opere pubbliche</b>		
	Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Non pertinente
	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Si
	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Si
<b>Pianificazione e governo del territorio</b>		Non pertinente
<b>Informazioni ambientali</b>		Non pertinente
<b>Strutture sanitarie private accreditate</b>		Non pertinente
<b>Interventi straordinari e di emergenza</b>		No (nessun intervento)
<b>Altri contenuti</b>		
	Prevenzione della Corruzione	Si
	Accesso civico	Si
	Accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati	Si
	Responsabile della protezione dei dati	Si
	Piano Azioni Positive	Si
	Dati ulteriori	Si
	Gestione documentale	Si

In considerazione di quanto sopra, per il triennio 2022-2024 l'Istituto individua come prioritari gli obiettivi riportati in Tabella 22.

*Tabella 22 - Trasparenza: obiettivi operativi*

<b>Obiettivo 1</b>	Go live del nuovo Portale istituzionale.
<b>Presupposto</b>	Necessità di rinnovare il Portale, per renderlo più accessibile, fruibile e flessibile.
<b>Target</b>	2022

<b>Obiettivo 2</b>	Adozione del nuovo regolamento per la disciplina del diritto di accesso.
<b>Presupposto</b>	Mancato aggiornamento del regolamento vigente alla normativa nazionale in materia di diritto di accesso.
<b>Target</b>	2024

<b>Obiettivo 3</b>	Definizione di procedure e azioni di monitoraggio e vigilanza per l'attuazione degli obblighi in materia di trasparenza.
<b>Presupposto</b>	Rilevata necessità di una migliore organizzazione dei processi finalizzati all'attuazione della trasparenza.
<b>Target</b>	2024

# SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

## 3.1 - Sottosezione di programmazione - *Struttura organizzativa*

### Introduzione

L'Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica (INRiM) è un Ente pubblico nazionale istituito con D.Lgs. del 21 gennaio 2004 n. 38, pubblicato sulla G.U. n. 38 del 16 febbraio 2004.

INRiM nasce effettivamente nel 2006, dalla fusione dell'Istituto di Metrologia Gustavo Colonnetti del CNR (IMGC) e dell'Istituto Elettrotecnico Nazionale Galileo Ferraris (IEN), istituti di lunga tradizione con consolidate e profonde competenze nei campi della metrologia e della scienza dei materiali. La missione, i compiti e le funzioni dell'Istituto sono definiti dal decreto istitutivo n. 38/2004 e dallo Statuto, in vigore dal 1 marzo 2018.

INRiM ha sede nella città metropolitana di Torino e ha in Strada delle Cacce 91 la sua sede legale e il sito operativo principale, mentre in Corso M. D'Azeglio 42 si trova la sede storica che fu dello IEN. Altre strutture dell'Istituto sono dislocate presso l'Università di Pavia (Dip. di Chimica, dove l'INRiM ha acquisito, in concessione, alcuni locali destinati ad attività scientifiche) e a Sesto Fiorentino presso il LENS (European Laboratory for Non-Linear Spectroscopy) e il CNR, dove alcune unità di personale svolgono la loro attività avendo a disposizione un certo numero di locali e laboratori (in parte ad uso esclusivo, in parte in condivisione con il personale degli enti ospitanti).

La sede principale dell'INRiM è situata nel quartiere Mirafiori Sud, in un campus di 130.000 m<sup>2</sup>, un'area verde all'interno del parco Colonnetti che ospita gli uffici e i laboratori dell'Istituto. Il campus è composto da 13 edifici fuori terra e da una struttura completamente interrata (galleria), che sviluppano nel loro complesso una superficie utile di 37.000 m<sup>2</sup>. La proprietà dell'intera area è del Comune di Torino e il diritto di superficie scadrà nel 2077. I laboratori adibiti alle diverse attività di ricerca e ai servizi di taratura, misura, prova e certificazione coprono il 70% della superficie utile. Il restante 30% è destinato a uffici, biblioteca, amministrazione, officine, servizi e infrastrutture di supporto alle attività. Nel 2020 importanti lavori di trasformazione hanno interessato la palazzina un tempo dedicata all'officina centralizzata e alle manutenzioni, e ora destinata ad ospitare un importante laboratorio di ricerca costituito da oltre 400 mq di "Camera pulita". La sede storica di Corso Massimo D'Azeglio (al confine con il parco del Valentino, nel quartiere San Salvario) ha una superficie di 11.000 m<sup>2</sup>, dedicati a numerosi uffici e laboratori, oltreché alla Biblioteca Storica. Qui svolgono la loro attività, all'interno del Laboratorio alte tensioni e forti correnti (LATFC), alcune unità di personale dell'INRiM; alcuni locali invece sono stati concessi in "locazione" all'Università di Torino mentre altri in "comodato d'uso" al Politecnico di Torino.

### 3.1.1 - Organigramma e Organizzazione

INRiM è organizzato in due aree generali:

- scientifica (*Research & Knowledge Transfer, R&KT*)
- tecnico-amministrativa (*Management & Service, M&S*).

Secondo quanto previsto dall'art. 5 Statuto dell'INRiM, sono organi dell'Istituto:

- il Presidente
- il Consiglio di Amministrazione
- il Consiglio Scientifico
- il Direttore Scientifico
- la Direzione Scientifica
- il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il modello strutturale di organizzazione e funzionamento, previsto dall'art. 11 dello Statuto, si articola in:

- Direzione generale, per la gestione amministrativa e contabile, per l'organizzazione delle risorse umane e per la gestione dei servizi tecnici, ad esclusione di quanto di competenza della Direzione scientifica; la Direzione generale opera sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale;
- Direzione scientifica, per il coordinamento, la programmazione e lo svolgimento delle attività tecnico-scientifiche dell'Ente svolte nelle Divisioni; alla Direzione Scientifica è preposto il Direttore scientifico;

L'area scientifica, la cui attività è svolta sotto il coordinamento della Direzione scientifica, è articolata in tre Divisioni, cui sono preposti i Responsabili di Divisione. Ciascuna Divisione contribuisce, con le proprie competenze, alla *mission* dell'Istituto:

- Divisioni per lo svolgimento dei programmi tecnico-scientifici.

L'area scientifica, la cui attività è svolta sotto il coordinamento della Direzione scientifica, è articolata in tre Divisioni, cui sono preposti i Responsabili di Divisione:

- **Metrologia dei materiali innovativi e scienze della vita (ML):** la Divisione sviluppa la scienza delle misure e i materiali innovativi con attenzione alle ricerche e alle applicazioni nelle scienze della vita, cura temi quali la tutela della salute con riferimento alle applicazioni diagnostiche e terapeutiche, la qualità e sicurezza dell'alimentazione, le misurazioni biologiche e chimiche, i materiali funzionali e intelligenti, gli ultrasuoni e l'acustica.

I settori specifici di ricerca sono i seguenti:

- Scienza e Tecnologia alla Nanoscala
- Campi e Sistemi Elettromagnetici
- Acustica e Ultrasuoni L
- Scienze e Tecnologie Biomediche

- Magnetismo, Materiali e Spintronica
- **Metrologia applicata e ingegneria (AE)**: la Divisione sviluppa la scienza delle misure e le tecnologie con attenzione all'ingegneria e alle necessità industriali; ha il compito di realizzare e disseminare le unità di misura delle grandezze meccaniche e delle grandezze termodinamiche, nonché di disseminare le unità di misura delle grandezze elettriche; cura temi quali la mobilità sostenibile, il monitoraggio ambientale e il clima, l'impiego razionale dell'energia, e lo sviluppo di strumenti metrologici a supporto della crescente digitalizzazione del mondo contemporaneo.

I settori specifici di ricerca sono i seguenti:

- Metrologia della massa e delle grandezze apparentate
  - Metrologia della lunghezza
  - Misure elettriche ed elettroniche
  - Termodinamica Fisica
  - Termodinamica Applicata
- **Metrologia quantistica e nanotecnologie (QN)**: la Divisione sviluppa la scienza delle misure e le nanotecnologie con attenzione alle applicazioni quantistiche; ha il compito di realizzare e disseminare le unità di misura del tempo e della frequenza, delle grandezze fotometriche e delle grandezze radiometriche, nonché di realizzare le unità di misura delle grandezze elettriche; cura la mutua applicazione tra la metrologia e temi quali la fisica atomica e molecolare, la fotonica, l'elettronica quantistica, i dispositivi quantistici e le misurazioni quantistiche.

I settori specifici di ricerca sono i seguenti:

- Chimica Fisica e Nanotecnologie (CFN)
- Elettronica Quantistica (QE)
- Fotometria e Radiometria (FR)
- Ottica Quantistica (QO)
- Tempo e Frequenza (TF)

L'INRIM inoltre, attraverso le strutture scientifiche sopra descritte:

- nel suo ruolo di Istituto Metrologico Nazionale e tramite le Divisioni, fornisce al Sistema Paese la **riferibilità** dei risultati delle misure attraverso un'articolata attività di taratura misura e prova, offrendo oltre 400 differenti tipi di servizi nel campo della meccanica, della termodinamica, del tempo e frequenza, dell'elettricità, della fotometria e dell'acustica. La riferibilità metrologica è garantita secondo i criteri del documento ILAC-P10 "ILAC Policy on Traceability of Measurement Results";
- fornisce consulenza tecnico-scientifica a soggetti pubblici e privati in varie forme: da corsi di formazione personalizzabili su specifiche esigenze metrologiche dell'industria, a veri e propri contratti di ricerca a breve o lungo termine per affrontare i problemi applicativi di interesse del committente;
- offre i seguenti servizi tecnologici:
  - prove su apparecchiature, componenti e materiali;
  - analisi di materiali e misura delle loro proprietà chimico-fisiche;

- progettazione e realizzazione di nanostrutture e dispositivi a film sottile mediante tecniche di litografia e nanofabbricazione;

Alla Direzione Scientifica fa capo anche la Biblioteca dell'Istituto, che opera sia attraverso un patrimonio librario cartaceo, sia digitalmente.

L'area tecnico-amministrativa è costituita dalla Direzione generale, articolata in due Direzioni di II livello, Direzione Affari Giuridici e Direzione Tecnica; 9 unità organizzative (UO) e un servizio sono, invece, di diretta afferenza. Ogni UO opera sotto il coordinamento di un Responsabile.

La struttura tecnico-amministrativa, che fa capo al Direttore Generale, è stata di recente oggetto di riorganizzazione. Dal 1° aprile 2022, l'assetto organizzativo corrisponde a quanto descritto di seguito:

- Direzione Generale
  - U.O. Acquisti Tecnici e Lavori
  - U.O. Approvvigionamenti
  - U.O. Comunicazione
  - U.O. Gare e contratti
  - U.O. Risorse Economiche
  - U.O. Risorse Umane
  - Servizio di Prevenzione e Protezione
  - U.O. Servizi Metrologici
  - U.O. Supporto alla Ricerca
  - U.O. Trattamento Economico del Personale
- Direzione Affari Giuridici
  - U.O. Knowledge Transfer
  - U.O. Segreteria Generale
- Direzione Tecnica
  - U.O. Logistica e Manutenzione
  - U.O. Servizi Tecnici
  - U.O. Sistemi informatici e Reti

Di seguito, in Figura 2, è riportato l'Organigramma dell'Ente, come risulta al 1° aprile 2022, a seguito della riorganizzazione della Direzione Generale sopra descritta.

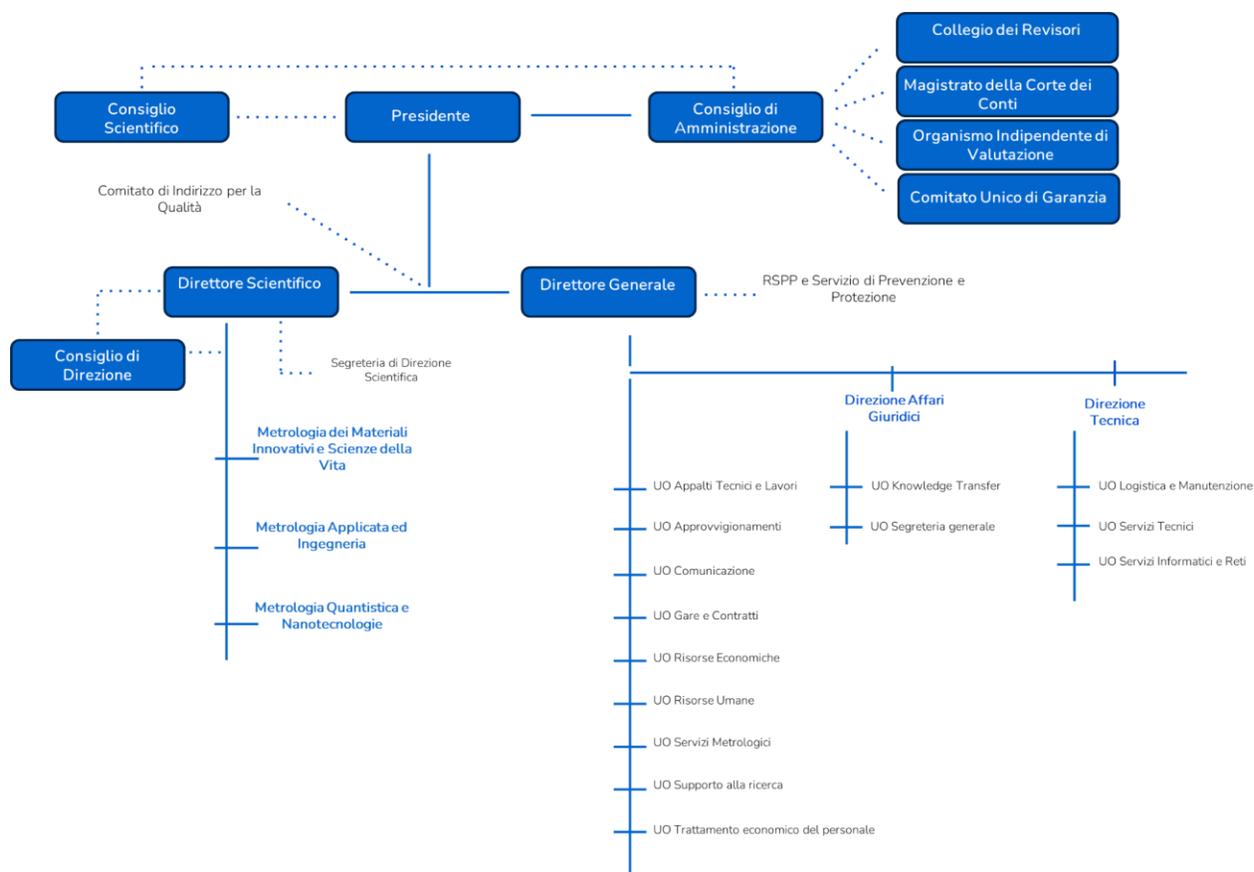


Figura 2 - Organigramma dell'Ente, aggiornato al 1° aprile 2022.

Come descritto sopra, la Direzione Generale è sovraordinata a due uffici dirigenziali, la Direzione Affari Giuridici, alla quale è preposto un dirigente amministrativo, e la Direzione Tecnica, attualmente in capo al Direttore Generale *ad interim*.

Sia la Direzione Generale sia i due uffici dirigenziali sovrintendono delle Unità Organizzative (U.O.), ciascuna delle quali presidiata da un Responsabile.

La struttura amministrativa, pertanto, si compone di un Direttore Generale, un Dirigente Amministrativo e n. 15 Responsabili di U.O.

Sia la macrostruttura della Direzione Generale che la Direzione Affari Giuridici sono state riorganizzate al fine di assicurare un maggior presidio di ambiti ritenuti strategici per l'ente, ovvero di rafforzare la gestione di tematiche che presentavano qualche criticità.

Nel primo caso, si è proceduto alla creazione: 1) dei Servizi Metrologici, in sostituzione del Servizio gestione qualità, non più in linea con la mission istituzionale dell'Istituto; della U.O. Knowledge Transfer, che copre gli ambiti di tutela della proprietà industriale e di promozione e valorizzazione della ricerca.

Nel secondo caso, la U.O. Reclutamento è stata accorpata alla U.O. Sviluppo Risorse Umane, dando vita alla U.O. Risorse Umane che presidia tutti gli ambiti giuridici relativi al personale. La Segreteria Generale è stata assegnata alla Direzione Affari Giuridici, con lo scopo di rivedere e migliorare i processi gestiti, tra cui l'attività di supporto agli organi dell'ente. Alla stessa Direzione sono state assegnate anche le funzioni in materia di affari legali, anticorruzione, privacy, performance e formazione, per ora non assegnate a specifiche U.O.

### 3.1.2 - Livelli di responsabilità organizzativa

All'interno dell'Ente opera personale con profilo di:

Ricercatore (I-II-III livello), Tecnologo (I-II-III livello), Dirigente Amministrativo (II fascia), Funzionario di Amministrazione (IV-V livello), Collaboratore Tecnico (IV-V-VI livello), Collaboratore di Amministrazione (V-VI-VII livello), Operatore Tecnico (VI-VII-VIII livello) e Operatori di Amministrazione (VII-VIII livello).

I Ricercatori operano unicamente all'interno della sezione scientifica, mentre il Dirigente e i Funzionari Amministrativi operano unicamente all'interno della sezione tecnico-amministrativa.

Il Consiglio di Amministrazione INRiM approva il Contratto Collettivo Integrativo per il personale Ricercatore e Tecnologo (livelli III÷I) e per il personale Tecnico e Amministrativo (livelli VIII÷IV).

La distribuzione del personale TI e TD dell'INRiM è riportata in Tabella 23 al 31/12/2021.

*Tabella 23 - Distribuzione personale TI e TD per profili al 31/12/2021*

PROFILO	RUOLO	TI/TD	Q.TA'	TOTALE
C.T.E.R.	Personale	TD	5	
	Personale	TI	63	
				<b>68</b>
COLLABORATORE AMMINISTRAZIONE	Personale	TD	1	
	Personale	TI	20	
				<b>21</b>
DIRIGENTE DI RICERCA	Ricercatori/tecnologi	TD	1	
	Ricercatori/tecnologi	TI	6	
				<b>7</b>
DIRIGENTE II FASCIA	Dirigenti	TI	1	
				<b>1</b>

DIRIGENTE TECNOLOGO	Ricercatori/tecnologi	TI	1	
				<b>1</b>
FUNZIONARIO AMMINISTRAZIONE	Personale	TD	2	
	Personale	TI	10	
				<b>12</b>
OPERATORE AMMINISTRAZIONE	Personale	TI	5	
				<b>5</b>
OPERATORE TECNICO	Personale	TI	15	
				<b>15</b>
PRIMO RICERCATORE	Ricercatori/tecnologi	TI	21	
				<b>21</b>
PRIMO TECNOLOGO	Ricercatori/tecnologi	TI	10	
				<b>10</b>
RICERCATORE	Ricercatori/tecnologi	TD	3	
	Ricercatori/tecnologi	TI	71	
				<b>74</b>
TECNOLOGO	Ricercatori/tecnologi	TD	3	
	Ricercatori/tecnologi	TI	13	

TOTALE COMPLESSIVO	251
--------------------	-----

251

La distribuzione del personale rispetto alle singole Strutture, con riferimento alla parte amministrativa, come definita al 31/12/2021, è rappresentata nella Tabella 24 che segue.

Tabella 24 - Distribuzione del personale tecnico-amministrativo al 31/12/2021

Struttura	Unità di personale
<b>Direzione Generale (Direttore generale)</b>	
Direzione Generale	2
U.O. Segreteria Generale	7
U.O. Risorse Economiche	14
U.O. Trattamento economico del personale	6
U.O. Reclutamento	3
U.O. Sviluppo Risorse Umane	2
U.O. Comunicazione	0
U.O. Gare e contratti	2
U.O. Approvvigionamenti	3
U.O. Acquisti tecnici e lavori	2
Servizio di Prevenzione e Protezione	2
<b>Direzione Affari Giuridici (Dirigente amministrativo)</b>	
Direzione Affari Giuridici	2
<b>Direzione Tecnica (Direttore Generale <i>ad interim</i>)</b>	
U.O. Servizi Tecnici	6
U.O. Logistica e Manutenzioni	10
U.O. Servizi Informatici e Reti	4
<b>Direzione Scientifica</b>	

<b>(Direttore Scientifico)</b>	
Segreteria Direzione Scientifica	6
Servizio Gestione Qualità	1
Personale non assegnato	1
<i>Totale</i>	<i>73*</i>
<i>Consistenza media U.O.</i>	<i>4,29</i>

*\* nel totale non sono indicati il Direttore Generale e il Direttore Scientifico*

### 3.1.3 - Ampiezza media delle unità organizzative

La distribuzione del personale rispetto alle singole Strutture, con riferimento alla Direzione Scientifica, come fotografata al 31/12/2021, è rappresentata nella Tabella 25 che segue.

*Tabella 25 - Distribuzione del personale rispetto alle singole strutture della parte scientifica al 31/12/2021*

<b>Direzione Scientifica (Direttore Scientifico)</b>			
<b>RICERCATORI (dirigente di ricerca, ricercatore, primo ricercatore)</b>	<b>TECNOLOGI (dirigente tecnologo, primo tecnologo, tecnologo)</b>	<b>Collaboratori/Operatori Tecnici</b>	<b>Totale</b>
<b>Divisione Metrologia Quantistica e Nanotecnologie (QN) (Responsabile di Divisione)</b>			
<b>28</b>	<b>11</b>	<b>29</b>	<b>58</b>
<b>Divisione Metrologia Dei Materiali Innovativi e Scienze della Vita (ML) (Responsabile di Divisione)</b>			
<b>35</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>52</b>

Divisione Metrologia Applicata e Ingegneria (AE) (Responsabile di Divisione)			
28	12	27	67
<i>Totale</i>			<i>177*</i>
<i>Consistenza media Divisioni</i>			<i>59,00</i>

\* nel totale non è indicato il Direttore Scientifico

### 3.1.4 - Eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la coerenza della struttura organizzativa rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati

Riguardo le risorse umane, le attività in costante crescita dell'INRiM hanno portato all'approvazione di un Piano del Fabbisogno consistente, con riferimento sia all'Area scientifica che a quella tecnico-amministrativa. A questo documento, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 marzo 2022, si fa rinvio per una puntuale descrizione delle esigenze organizzative dell'INRiM e delle azioni previste a loro copertura.

Tra gli obiettivi del triennio, particolare rilevanza assume l'adozione del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento, da tempo in fase di analisi. Questo documento vuole rappresentare non una fotografia statica dei meccanismi organizzativi dell'ente, ma uno strumento dinamico volto a facilitare il costante adeguamento dell'organizzazione a una realtà esterna dinamica, tanto in campo scientifico quanto in quello gestionale, che richiede lo sviluppo e il mantenimento di una capacità di risposta rapida al fine di raggiungere e mantenere risultati di rilievo, con il supporto di un apparato tecnico-amministrativo non cristallizzato all'interno di un rigido disegno.

## 3.2 - Sottosezione di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

### 3.2.1 - Condizionalità e fattori abilitanti

Il lavoro agile ha rappresentato, durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica, la modalità normale di svolgimento della prestazione lavorativa a seguito della quale è stato introdotto attraverso l'adozione di un apposito "**Regolamento del lavoro agile ai sensi della L. 81/2007**", approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 23.07.2020 con deliberazione n. 32/2020/6.

Le finalità della regolamentazione sono:

- a) favorire, attraverso lo sviluppo di una cultura orientata al risultato, l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza delle attività realizzate da INRiM;
- b) sostenere un'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia nella gestione dei tempi di lavoro, della responsabilità e della valutazione, promuovendo la valorizzazione, la crescita e la realizzazione professionale del personale;
- c) promuovere la diffusione di tecnologie e competenze digitali;
- d) rafforzare le misure di conciliazione tra vita lavorativa e familiare del personale;
- e) promuovere la mobilità sostenibile, tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa;
- f) consentire il ripensamento del layout degli ambienti di lavoro.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile consente un'organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica, ma su risultati obiettivamente misurabili e sulla performance e si inserisce, così, in un più ampio processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro.

Dalla cessazione dello stato di emergenza, quindi dal 1° aprile 2022, la prestazione lavorativa in modalità agile viene concessa in via ordinaria a tutti i dipendenti che, avendone i requisiti, ne facciano richiesta, secondo le modalità previste dal Regolamento.

Al fine dell'individuazione dell'attività lavorativa da svolgere in modalità agile, della fissazione degli obiettivi e dell'individuazione della modalità di monitoraggio e verifica dei risultati, la/il dipendente deve allegare alla domanda di lavoro agile un progetto individuale.

Il progetto deve necessariamente indicare:

- a) i contenuti, in coerenza con l'attività lavorativa svolta e con le esigenze organizzative della struttura di appartenenza, ovvero sulla base di incarichi specifici;
- b) le procedure e le modalità di realizzazione dell'attività;
- c) la durata;
- d) l'obiettivo;
- e) le modalità di monitoraggio e di verifica dell'attività svolta.

Le modalità di svolgimento di lavoro agile devono essere formalizzate tra le parti mediante accordo individuale, da stipularsi per iscritto. L'accordo individuale, richiamando il progetto approvato, regola diritti e obblighi reciproci, ed in particolar modo:

- a) l'attività lavorativa e la modalità di esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno della sede di lavoro;
- b) l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dalla/dal dipendente all'esterno dei locali dell'Ente;
- c) le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali dell'Ente, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;
- d) la durata dell'accordo, le modalità di recesso d'iniziativa della/del dipendente e di revoca da parte dell'Ente;

- e) l'individuazione delle fasce orarie e delle modalità in cui si può essere contattati;
- f) il trattamento giuridico ed economico; g) gli obblighi connessi all'espletamento dell'attività in modalità agile.

All'accordo deve essere allegata la specifica informativa contenente le prescrizioni in materia di custodia e sicurezza delle dotazioni informatiche e l'informativa in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro concernente i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. L'informativa dovrà essere consegnata alla/al dipendente e agli RLS prima dell'inizio della prestazione stessa.

La prestazione lavorativa agile è svolta con le seguenti modalità:

- a) l'esecuzione della prestazione lavorativa avviene in parte all'interno della sede di lavoro e in parte all'esterno;
- b) è assente una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno della sede di lavoro; c) il luogo di svolgimento dell'attività in modalità agile è individuato dal dipendente, secondo criteri di idoneità, sicurezza e riservatezza, ove la prestazione sia logisticamente e tecnicamente possibile, nel rispetto di quanto indicato. In ogni caso, il luogo scelto dal/la lavoratore/rice deve consentire il corretto svolgimento dell'attività lavorativa, permettendo il collegamento con i sistemi informatici dell'Ente;
- d) il numero massimo di giornate lavorative è definito su base mensile e non può superare le 10, anche consecutive;
- e) la/il lavoratrice/lavoratore che intenda svolgere la propria attività lavorativa al di fuori dell'Ente deve preventivamente comunicarlo al proprio Responsabile entro le ore 12 del giorno precedente. Il Responsabile per comprovate esigenze di servizio può rifiutare l'autorizzazione;
- f) la coincidenza delle giornate con festività, ferie, congedi, malattia non dà diritto a usufruire di giornate di lavoro agile compensative;
- g) la richiesta, per comprovate esigenze lavorative, della presenza in sede in una giornata di lavoro agile dà diritto ad usufruire di una giornata di lavoro agile compensativa;
- h) il lavoro agile deve essere svolto nel rispetto della durata massima dell'orario di lavoro giornaliero derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- i) alla/al lavoratrice/lavoratore in modalità agile è garantito il rispetto dei tempi di riposo nonché il "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche;
- l) nelle giornate di lavoro agile la/il dipendente dovrà essere contattabile in fasce orarie indicate nell'accordo individuale. In caso di impossibilità ad essere contattabile, la/il dipendente è tenuto a darne tempestiva e motivata comunicazione al proprio Responsabile, anche per via telematica;
- m) ai fini della prestazione lavorativa in modalità agile svolta al di fuori delle sedi dell'Ente la/il dipendente ha la possibilità di utilizzare strumenti tecnologici propri;
- n) l'accordo individuale ha una durata massima di 12 mesi.

La/Il lavoratrice/lavoratore è tenuto a svolgere le attività in modalità agile nel pieno rispetto della riservatezza dei dati e delle informazioni ricevute anche per il tramite degli strumenti informatici utilizzati, nonché delle regole comportamentali e disciplinari definite dalla normativa vigente e dai regolamenti dell'Ente.

Ogni condotta contraria alle suddette disposizioni, ovvero in contrasto con quanto previsto nell'accordo individuale di lavoro agile e nei documenti informativi allegati allo stesso, consente il recesso senza preavviso da parte dell'Amministrazione, fermo restando l'eventuale rilievo del comportamento sul piano disciplinare.

Nella valutazione delle richieste da parte del personale per l'accesso al lavoro agile, si tiene conto anche dei seguenti criteri di priorità in ordine decrescente:

- a) lavoratrici/lavoratori nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità/paternità;
- b) dipendenti in condizioni di disabilità e/o con familiari e conviventi in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- c) lavoratrici/lavoratori che manifestano la necessità di cura nei confronti di figli minori di anni 12;

- d) esigenze di cure mediche, debitamente documentate, anche solo transitorie, della/del lavoratrice/lavoratore, ovvero di familiari o conviventi;
- e) stato di gravidanza della lavoratrice non in condizioni di tutela ai sensi del d.lgs. n. 151/2001; f) maggior tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro.

L'Amministrazione ha previsto e attuato, all'interno del Piano di formazione 2021-2023 un progetto specifico (sia per le posizioni di coordinamento che per i dipendenti), finalizzato ad aumentare il livello di consapevolezza e di conoscenza delle skills comportamentali e digitali per supportare il processo di transizione dalla modalità di lavoro tradizionale a quella agile. Per aumentare l'engagement del personale, l'Ente presenta e condivide i risultati del monitoraggio sull'andamento annuale del lavoro agile a tutto il personale, RSU, OO.SS, RLS, CUG

### 3.2.2 - Obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance

- programmazione per obiettivi e progetti;
- miglioramento del clima organizzativo;
- miglioramento delle competenze professionali;
- adeguatezza della capacità di programmare, coordinare, misurare e valutare da parte del management;
- capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi;
- miglioramento delle competenze digitali;
- adeguatezza degli strumenti;
- investimenti in capitale umano;
- investimenti in infrastrutture digitali;
- realizzare uno sviluppo sostenibile del Campus INRiM;
- riduzione delle stampe.

### 3.2.3 - Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia

- Qualità percepita. Indicatori:
  - 1) % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile;
  - 2) % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori;
  - 3) % donne soddisfatte e % uomini soddisfatti/donne o uomini che accedono al lavoro agile.
- Diminuzione delle assenze. Indicatori: (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1] ).
- Miglioramento bilanciamento vita-lavoro. Indicatori: Impatto sociale riduzione ore per commuting casa-lavoro.
- Riduzione inquinamento da commuting. Indicatori: positivo per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting\*gr CO2/km).

## 3.3 - Sottosezione di programmazione - Piano triennale dei fabbisogni di personale

### 3.3.1 - Fabbisogno del personale - Rinvio

Il Piano Triennale del Fabbisogno 2022-2024 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17 marzo 2022, ai sensi dell'art. 7 - "Piani Triennali di attività", co. 3 D. Lgs. 218/2016, che così dispone: *"Nell'ambito dell'autonomia loro riconosciuta, e coerentemente con i rispettivi Piani Triennali di Attività, gli Enti determinano la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale, nel rispetto dei limiti derivanti dalla legislazione vigente in materia di spesa per il personale"*.

Il Piano del fabbisogno intende dare uno slancio, rilevante e ambizioso, alla capacità di creazione di valore pubblico attraverso un'ulteriore crescita scientifica, tecnica e gestionale che, avviata in questi ultimi anni, dovrà portare ad una migliore capacità di azione e attrazione di risorse e, quindi, di autonomia. Altrimenti questa crescita non solo non creerà valore, ma lo distruggerà.

È nel 2018 che si registra il primo programma strategico di crescita delle risorse umane, consentito dall'autonomia garantita da D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, nel cui solco si pone il Piano 2022-2024. Non solo non sono venute meno, infatti, le ragioni macroeconomiche alla base del percorso intrapreso, ma oggi vi sono nuove condizioni, da un lato "micro" e dall'altro contingenti, che confermano la validità delle scelte e consentono, meglio richiedono, un ulteriore investimento nella crescita delle attività e, quindi, nel primo degli asset che muovono la ricerca, le persone.

Le condizioni contingenti sono molteplici: l'avvio del nuovo programma di metrologia, l'European Metrology Partnership (EMP), che richiede al Paese un incremento della capacità operativa nella metrologia; l'avvio del PNRR, che coinvolgerà anche l'Istituto, in uno sforzo di potenziamento della ricerca e dell'innovazione che, per il suo peso e unicità, non deve essere sprecato; le risorse straordinarie specificatamente destinate al reclutamento di personale di ricerca.

A livello micro, dobbiamo rilevare le condizioni abilitanti che INRiM ha saputo costruire in questi anni: la definizione della Vision decennale, che apre ad un approccio strategico alla gestione della ricerca profondamente innovativo per l'Istituto; la capacità realizzativa, sconosciuta nel recente passato, che consente di fare progetti ed assumere impegni e responsabilità.

Il Piano, parte integrante del PTA 2022-2024, è pubblicato sul Portale dell'INRiM, nella sezione "Amministrazione Trasparente", al seguente link:

[https://www.inrim.it/sites/default/files/mediaroot/allegati\\_udc/2.3.1\\_pdf\\_inrim\\_2022-2024\\_2.2\\_signed.pdf](https://www.inrim.it/sites/default/files/mediaroot/allegati_udc/2.3.1_pdf_inrim_2022-2024_2.2_signed.pdf)

## 3.3.2 - Formazione

### 3.3.2.1 - Premessa: il sistema della formazione in INRiM

A decorrere dal biennio 2019-2020, l'INRiM ha avviato una nuova modalità di gestione della formazione, che è stata progettata e sviluppata dalla U.O. Sviluppo Risorse Umane fino al 31 marzo 2022. Dall'1 aprile 2022 la funzione è stata assegnata alla Direzione Affari Giuridici.

Innanzitutto, sono state identificate due modalità diverse e alternative di avvio del processo formativo, come descritte nello Schema 1 che segue:



Schema 1 - Modalità di avvio del processo formativo: PUSH e PULL

Queste due diverse modalità di accesso alla formazione consentono di modulare i piani formativi in base sia alle esigenze individuate dai responsabili di vertice dell'Istituto, sia a quelle sentite dal singolo dipendente in base alla sua esperienza.

Su un altro piano e in un'ottica programmatoria, nello stesso anno 2019 è stato istituito e presentato per la prima volta il Piano triennale della formazione, giunto, con il Piano 2021-2023, alla sua terza edizione.

Nel Piano di formazione 2021-2023 sono stati identificati i seguenti obiettivi:

- supportare il processo di cambiamento organizzativo in atto, aiutando le persone a rafforzare la propria capacità di adattarsi ad una Amministrazione che cambia;

- sviluppare competenze manageriali per chi riveste responsabilità gestionali;
- sviluppare competenze trasversali, anche per favorire il benessere organizzativo;
- aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente;
- garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi;
- valorizzare le competenze e le professionalità del personale, organizzando corsi con formatori interni.

Le iniziative formative attuate sono state articolate su tre diversi livelli:

- I livello: competenze manageriali e di alta specializzazione
- II livello: competenze tecnico-specialistiche
- III livello: competenze generali trasversali

La Tabella 26 che segue riepiloga, in maniera sintetica e per macro-categorie tematiche, la formazione erogata complessivamente nel corso del 2021, rispettando la suddivisione sui tre livelli formativi.

*Tabella 26 - Quadro sinottico degli eventi formativi erogati nel 2021 rispetto ai tre livelli identificati*

<b>Livello</b>	<b>Progetto Formativo</b>	<b>n. corsi</b>	<b>n. partecipanti</b>	<b>n. ore</b>
<b>I</b>	Programma intensivo di sviluppo manageriale	1	11	48
<b>II</b>	Sviluppo delle competenze per la presentazione di progetti di ricerca e la loro gestione	15	109	104,5
	Aggiornamento normativo e professionale specifico	-	-	-
	Sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche	83	255	1.075
<b>III</b>	Informatico	5	73	45
	Aggiornamento normativo: elementi di base	3	750	10
	Soft Skills per lo Smart Working	3	111	13,5

Il Piano di formazione 2022-2024 manterrà sostanzialmente l'impianto già sperimentato con successo nel triennio passato, i cui esiti sono descritti nel Report annuale 2021, dove sono riportati anche i

risultati aggregati delle valutazioni dei corsi, mai inferiori a 4 - Soddisfatto, in una scala che va da 1 – Gravemente insoddisfatto a 5 – Molto soddisfatto.

### 3.3.2.2 - Le priorità strategiche

Nel definire le priorità strategiche, per il triennio 2022-2024 si vuole partire da alcune considerazioni di tipo ambientale e relazionale. Gli ultimi due anni sono stati segnati da gravi difficoltà sociali ed economiche, mutate, ma purtroppo tutt'altro che cessate, nel periodo di redazione di questo documento. Le molte restrizioni dovute alla pandemia da COVID-19 hanno indotto a ricorrere all'erogazione della formazione solamente in forma remota, tramite *webinar* o uso di piattaforme di comunicazione.

Confidando in un miglioramento delle situazioni di rischio pandemico, per il futuro anche le modalità di erogazione dell'offerta formativa dovranno essere rivalutate, auspicabilmente attuando un mix tra offerta *on line* e offerta in presenza. In ogni caso, tenuto conto del lungo periodo di allontanamento delle persone dal luogo di lavoro e, quindi, dai colleghi, si ritiene necessario partire da una valutazione dell'incidenza della qua-lità della re-la-zione sull'efficacia di qua-lun-que tipo di in-te-ra-zione le-gata al pro-cesso di ap-pren-di-mento e, quindi, di cam-bia-mento. Per relazione si intende sia quella tra allievo e formatore (e tutor, se presente), sia tra gli stessi allievi. Il momento formativo può infatti diventare, al di là delle nozioni fornite, anche un momento utile per la (ri)creazione di un senso di comunità che appare essersi attenuato nel corso degli ultimi anni.

Nel definire i prossimi corsi, diversi da quelli a catalogo, sarà pertanto e ancor più che nel passato necessario selezionare formatori che sappiano sollecitare la partecipazione attiva dei discenti, da coinvolgere nelle attività non solo per conseguire l'obiettivo primario dell'acquisizione di nuovi strumenti di lavoro, ma anche per essere essi stessi facilitatori di un clima favorevole di apprendimento. L'aula, virtuale o fisica che sia, può diventare così elemento di sostegno alla creazione di un valore aggiunto, da tradurre nel rafforzamento della *community* dell'INRiM.

Altro elemento da sostenere sarà, a monte dell'avvio del percorso formativo, quello dell'analisi non solo del bisogno, ma anche della motivazione del potenziale allievo. Di frequente, infatti, la formazione non raggiunge gli esiti sperati non tanto per la sua inadeguatezza, per contenuti e modalità di erogazione, ma per un difetto motivazionale proprio del discente, anche inconsapevole. Introdurre modalità di valutazione, o meglio di auto-valutazione a priori, potrà essere un modo per permettere alle persone di sfruttare al meglio le opportunità offerte, grazie anche al pieno e preventivo riconoscimento delle ragioni individuali che le spingono verso un determinato percorso.

In sintesi, si possono descrivere due "obiettivi intangibili", riportati in Tabella 28.

Tabella 28 - Formazione: obiettivi operativi

Obiettivo	Finalità
-----------	----------

Modalità di selezione dei formatori in base al possesso di competenze trasversali	Rafforzamento della community dell'INRiM,
Valutazione e auto-valutazione degli aspetti motivazionali a monte della scelta del percorso formativo	Incremento dei risultati dell'apprendimento

Nel definire le priorità strategiche della formazione è, inoltre, necessario ricordare che l'INRiM è composto di due grandi famiglie professionali: quella scientifica, maggioritaria, composta da ricercatori e tecnologi, che in gran parte sono in possesso già in fase di accesso al percorso professionale di qualifiche corrispondenti al terzo ciclo del Processo di Bologna; quella tecnico-amministrativa, minoritaria e di supporto alle attività della prima, composta da personale con qualifiche formative e competenze professionali molto diversificate.

Per quanto concerne il personale, inoltre, il Piano del Fabbisogno già approvato prevede nel prossimo triennio una forte immissione di nuove risorse. Questa previsione induce a due riflessioni, diverse ma connesse:

- La prima, che è necessario rendere quanto più possibile l'INRiM un posto attrattivo per le risorse maggiormente qualificate, a prescindere dalla famiglia professionale di appartenenza. La predisposizione e attuazione di un Piano di formazione attento non solo allo sviluppo professionale delle risorse, ma anche alla creazione di benessere lavorativo può essere un elemento di promozione e di valore rispetto al raggiungimento di questo obiettivo;
- La seconda, che si dovrà dedicare una particolare attenzione ai giovani, ai quali bisognerà garantire la disponibilità di percorsi di crescita professionale qualificata in una prospettiva di *lifelong learning*, per generare un valore futuro disponibile non solo per l'INRiM, ma per tutto il contesto in cui queste risorse andranno ad operare nel corso della loro carriera.

In secondo luogo, bisogna fare riferimento agli obiettivi definiti nel Piano Triennale di Attività (PTA) 2022-2024 dell'Istituto, sinteticamente di seguito riportati:

- Partecipazione, nell'ambito del nuovo programma europeo di ricerca Horizon Europe (2021-2027), al nuovo programma di ricerca settennale focalizzato sulla metrologia, denominato *European Metrology Partnership (EMP)*, in anticipo rispetto alla sua approvazione formale da parte della Commissione Europea. Il programma pubblicherà bandi per progetti di ricerca annualmente sui seguenti temi: Green Deal, Industria, ricerca fondamentale in metrologia, integrazione della metrologia europea, normative, salute e sviluppo di potenziali di ricerca nei piccoli istituti metrologici.
- Partecipazione ai programmi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che rappresenta un'occasione imperdibile per la promozione delle sei aree prioritarie del documento decennale di visione strategica di INRiM (<https://www.inrim.it/vision>).
- Supporto alle azioni identificate nei programmi derivanti dal Bando Investimenti interno e finanziati nell'ambito del Piano Nazionale della Ricerca (PNR).

Infine, una riflessione, attraverso la citazione di un articolo di V. Vecchi, R. Saporito e N. Cusumanno pubblicato su Il Sole-24ore del 02/02/2022:

*"Il salto di qualità che serve per realizzare non solo i singoli progetti PNRR, ma le sue finalità più alte, richiede di fare leva sulle migliori competenze di management pubblico del Paese, scolarle e diffonderle. A questo obiettivo, un serio investimento formativo può dare un grande contributo. Ma*

*occorre capire in che modo intendere la formazione manageriale: non si tratta di pensarla come a un bacio fatato che trasforma i rospi in principi, ma come accompagnamento all'esercizio della funzione direzionale indirizzata al riconoscimento, potenziamento e diffusione di una sorta di "PNRR League": un pool di leader attuatori, che, posizionati nei diversi punti decisionali della PA, lungo l'asse centro-periferia, condividano non solo lo stesso senso dell'urgenza, ma anche un DNA composto di vision, leadership, competenze di project e risk management, che favorisca rapidità nelle scelte e innovazione nei modelli attuativi. Se questo meta-progetto si potesse realizzare, sarebbe un bel lascito del PNRR a tutta la PA."*

Tenuto conto di quanto sopra, per il 2022 il Piano di Formazione dovrà prioritariamente:

- supportare i processi di cambiamento in atto a fronte delle scelte strategiche e organizzative intraprese, come definite nel PTA 2022-2024 e nel documento decennale di Vision;
- generare valore sul piano del benessere lavorativo, nonché della disponibilità di crescita professionale costante, con particolare riguardo ai giovani, neo-assunti e non;
- assicurare la disponibilità di strumenti di lavoro necessari od opportuni per la miglior realizzazione dei progetti di ricerca e, in generale, delle attività core dell'Istituto, tenuto conto delle sfide poste dalle opportunità derivanti dal PNRR, dal programma EMP e da ogni altro programma o progetto cui il personale dell'Istituto sarà chiamato a partecipare.
- assicurare la copertura della formazione obbligatoria per tutto il personale;

Il Piano richiederà un aggiornamento sulla base dei risultati dell'anno precedente, in un'ottica di miglioramento costante.

### 3.3.2.3 - L'articolazione della proposta formativa

Come nel passato, la proposta formativa sarà articolata su tre livelli, articolati in sotto-livelli, ognuno dei quali sarà declinato in maniera focalizzata sulle esigenze della famiglia professionale cui la singola offerta sarà specificamente indirizzata, fatti salvi i casi di proposte formative di carattere trasversale. In Tabella 29 è riportata la proposta formativa 2022.

Tabella 29 - Proposta formativa 2022 sulla base dei 3 livelli.

Cod.	Progetto formativo	Destinatari
<b>Formazione di I livello</b>		

I.A	Programma intensivo di sviluppo manageriale	Personale amministrativo tecnico-
I.B	Programma di alta specializzazione per l'ambito ricerca scientifica	Personale di ricerca
<b>Formazione di II livello</b>		
II.A	Sviluppo delle competenze per la presentazione dei progetti di ricerca e la loro gestione	Personale di ricerca e amministrativo
II.B	Aggiornamento normativo e professionale specifico	Personale di ricerca e tecnico-amministrativo
II.C	Sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche	Personale di ricerca e tecnico-amministrativo
II.D	Percorsi formativi specifici per team	Personale di ricerca e tecnico-amministrativo
<b>Formazione di III livello</b>		
III.A	Informatico	Personale di ricerca e tecnico-amministrativo
III.B	Aggiornamento normativo – Elementi di base	Personale-tecnico-amministrativo
III.C	Formazione specifica su pari opportunità, benessere dei dipendenti, parità di genere e lotta a ogni forma di discriminazione	Personale di ricerca e tecnico-amministrativo

L'INRiM si farà, inoltre, promotore presso il proprio personale, soprattutto tecnico-amministrativo, delle iniziative formative che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha avviato al fine di favorire il *reskilling* e l'*upskilling* delle competenze:

- PA 110 e lode, per il conseguimento di titoli universitari
- Syllabus per la formazione digitale

Il Piano triennale della Formazione, una volta approvato, sarà pubblicato, come negli anni passati, nell'apposita sezione della Intranet dell'Istituto, in modo da garantirne la trasparenza e l'accessibilità a tutto il personale.

#### 3.3.2.4 - Le risorse interne ed esterne

Le strategie formative sono concretamente attuate anche in considerazione delle espressioni di interesse rilevate presso il personale. A tal fine, la struttura dell'amministrazione preposta si attiva sia per suggerire tematiche di interesse attuale, sia per ricevere e valutare le segnalazioni che pervengono dal personale.

A valle dell'evento formativo, è stata sino ad ora richiesta una valutazione dello stesso. A questa si vuole aggiungere, nel prossimo futuro, una richiesta di feedback inteso a comprendere se vi siano e quali siano le aree tematiche che ciascun partecipante vorrebbe approfondire per dare continuità alla formazione.

Altro tema rilevante, sotto il profilo delle risorse, è quello della disponibilità di una *repository* dei materiali erogati per ciascun evento formativo, in modo tale che questi vengano a costituire un patrimonio a disposizione del personale anche in un tempo successivo alla chiusura dell'evento formativo. Attualmente questa è gestita tramite la Intranet dell'Istituto e per i soli corsi di formazione interni. Il dipendente che non abbia potuto partecipare all'evento, perché impossibilitato o perché assunto in un momento successivo, avrebbe comunque la possibilità di accedere a informazioni utili al suo lavoro e liberamente consultabili all'interno dell'ente. Naturalmente la modalità di "libertà di consultazione" tiene conto di eventuali diritti di copyright o di necessità di tutela dei dati. La gestione di questo materiale è effettuata tramite la Biblioteca dell'INRiM in formato digitale.

Per quanto concerne la selezione dei docenti, si richiama quanto già detto nella sezione 2.1, con riferimento in particolare ai docenti esterni.

Quanto alle risorse attivabili all'interno, presso INRiM, in quanto ente di ricerca, operano risorse altamente qualificate nel campo scientifico, le quali sono di frequente chiamate a tenere *workshop* o eventi formativi sia a favore dei colleghi, sia aperti anche alla partecipazione esterna. Anche il personale amministrativo viene sollecitato, con apposite *call* periodiche, a mettere le proprie competenze specifiche a disposizione dei colleghi. Questa modalità consente di ottimizzare le risorse e le competenze, nonché, allo stesso tempo, di dare un riconoscimento professionale al personale coinvolto nella docenza.

Il ricorso a docenti interni permette, inoltre, sia di colmare i gap formativi utilizzando strumenti e metodologie didattiche più adeguate e compatibili con la realtà organizzativa dell'Ente, sia di adattare celermente i contenuti dei corsi alle esigenze interne e di concordare il momento migliore in cui svolgere l'attività formativa *in situ*.

Tenuto conto, inoltre, della specificità del contesto tecnico-scientifico in cui INRiM si colloca, per incrementare competenze e abilità alla frontiera dell'eccellenza, potranno essere attivati percorsi di formazione on the job, da attuarsi anche con scambi e *visiting* internazionali.

Sul piano delle risorse economiche, l'attenzione che INRiM dedica alla formazione è attestata dall'entità del budget che ogni anno viene stanziato sul bilancio.

Per il 2022 sono stati stanziati 120.000 euro, di cui 40.000 euro destinati a iniziative di formazione obbligatoria in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, e 80.000 euro destinati a corsi di formazione di I, II e III livello.

Bisogna precisare che non sono compresi, nel budget a bilancio, i fondi per i corsi che i ricercatori attivano nell'ambito di progetti di ricerca, la cui spesa ricade sul relativo budget. La spesa effettiva, pertanto, è più alta di quella indicata.

### 3.3.2.5 - Le misure di incentivazione

L'Istituto è intenzionato a valutare la possibilità di erogare iniziative formative come premialità, collegate agli esiti della performance. Tali iniziative, a monte, si porrebbero come forme di incentivazione.

Questa misura è attualmente in una fase di studio iniziale. Si darà atto degli sviluppi di tale analisi nei prossimi aggiornamenti di questo Piano.

### 3.3.2.6 - I risultati attesi

Poiché, in linea con gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, ci si propone di iniziare un percorso verso la valutazione della creazione di valore generato verso tutti i suoi stakeholder, già per il triennio passato ci si era posti l'obiettivo specifico di misurare, non solo il gradimento, come indicatore di qualità dei corsi, ma anche l'efficacia della formazione. Questo obiettivo di metodo verrà mantenuto, anche se sino ad ora sono state rilevate delle forti criticità nella rilevazione dell'efficacia.

Il primo step consisterà, quindi, in una fase di progettazione finalizzata a individuare le modalità di superamento di queste criticità; in base alla valutazione di fattibilità, si procederà alla definizione di strumenti e tempistica delle rilevazioni dell'efficacia.

Gli obiettivi strategici, infatti, laddove sfidanti e complessi, necessitano di essere sostenuti e supportati. La formazione, a questo scopo, costituisce un importante aiuto, consentendo la migliore comprensione, l'inquadramento, l'interiorizzazione e la socializzazione delle tematiche proposte.

Gli indicatori baseranno la loro struttura sui possibili cambiamenti che possono essere osservati all'interno di un'organizzazione quando è svolta un'adeguata azione formativa, pur in considerazione delle difficoltà insite nell'osservazione di fenomeni multifattoriali.

Le dimensioni sulle quali si vuole basare la rilevazione degli effetti della formazione sono:

- a) *sapere*: conoscenza;
- b) *saper fare*: capacità/abilità;
- c) *saper essere*: comportamento/atteggiamento;
- d) *saper divenire*: miglioramento personale e del contesto lavorativo.

## SEZIONE 4. MONITORAGGIO

Le azioni di monitoraggio sono descritte nelle relative sezioni e sottosezioni del PIAO:

- Per il monitoraggio della sottosezione "Valore pubblico: paragrafo 2.1 - Indicatori descritti nelle Tabelle da 4 a 7
- Per il monitoraggio della sottosezione "Performance: paragrafo 2.2 - Indicatori descritti nelle Tabelle da 9 a 12
- Per il monitoraggio della sottosezione "Rischio corruttivo e trasparenza": paragrafo 2.3.6