



ISPRA

Istituto Superiore per la Protezione
e la Ricerca Ambientale

Piano della performance
dell'Istituto Superiore per la Protezione e la
Ricerca ambientale
per gli anni 2014-2016

ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. n.150/2009

1. Presentazione del Piano

Con il Piano della performance 2014-2016 l'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) illustra le iniziative volte alla realizzazione delle attività prioritariamente assegnate all'Istituto dal Ministero Vigilante. Si segnala che il documento elaborato costituisce una proposta di pianificazione programmatica che, una volta formalizzata la registrazione del nuovo Statuto già approvato dal MATTM e dal Ministero dello Sviluppo Economico, dovrà tener conto e recepire gli elementi di cambiamento che seguiranno la nuova definizione statutaria. Il nuovo assetto, che sarà completato da atti interni per la definizione della struttura organizzativa di secondo livello e successivi, nonché dei regolamenti operativi, consentirà all'Istituto di superare quelle disomogeneità, quella mancanza di sinergia, di ricerca della complementarietà e di concorso, ancora diffusamente presenti nell'Istituto e originati dalla confluenza di tre distinte sorgenti di competenze e responsabilità: l'APAT, l'ICRAM e l'INFS. Si segnala peraltro che, allo stato attuale, l'Istituto è privo di una delle figure di indirizzo politico e amministrativo, non essendo ancora stata perfezionata la nomina del Presidente. Pertanto, si evidenzia che l'attesa adozione dello Statuto dell'Ente e, conseguentemente, di una nuova organizzazione interna di competenze, responsabilità, funzioni e compiti potrà comportare la revisione del Piano della performance per adeguarne i contenuti alla nuova struttura.

Tutto ciò premesso e tenuto conto della situazione economico-finanziaria in cui l'Istituto versa a causa dei pesanti tagli al contributo ordinario dello Stato, l'ISPRA prosegue nel lento, ma progressivo percorso, volto a consegnare al Paese un Ente capace di agire con autorevolezza, efficacia, efficienza ed economicità, nel delicato settore della protezione dell'ambiente e della sostenibilità ambientale. Le linee strategiche che hanno guidato l'elaborazione delle proposte illustrate nel Piano della Performance 2014-2016, trovano sostanziale conferma nelle direttive generali emanate dal Ministro vigilante nel corso del 2012, anche in relazione al senso da attribuire al tema della ricerca (in particolare in un ente non vigilato dal MIUR), laddove si stabilisce che "l'Istituto, in coerenza con la sua missione, svolge attività di ricerca, finalizzata in via prioritaria a una migliore conoscenza delle fenomenologie e dei processi per perseguire la protezione ambientale in senso lato, rendendo più efficace e solida, sia sul piano tecnico che scientifico, l'azione dell'Istituto nell'espletamento delle altre funzioni proprie e di supporto al Ministero" e si aggiunge che "in tale ambito vanno attentamente valutate le opportunità di perseguire gli obiettivi

programmatici attraverso iniziative di ampia cooperazione con altri organismi tecnico-scientifici operanti in campi contigui, in una logica di reti stabili, anche con l'obiettivo di promuovere e indirizzare le attività di studio e di ricerca in campo ambientale, che al momento si presentano molto frammentate, non sempre coerenti con le politiche di sostenibilità e certamente con scarso livello di integrazione". Con la formalizzazione del nuovo Statuto, l'ISPRA auspica una nuova definizione non solo del contesto organizzativo e strutturale, ma anche delle proprie possibilità di intervento nelle materie e nei campi istituzionalmente di competenza e che, ad oggi, risultano spesso in sovrapposizione con il ruolo impropriamente svolto da altri Enti di ricerca. In tal senso, l'attesa stipula della Convenzione triennale tra ISPRA e Ministero vigilante (che dovrà essere definita ai sensi del D.M. n. 123/2010), potrà consentire di meglio delineare il ruolo che l'Istituto dovrà svolgere in futuro, garantendo una maggiore determinazione nell'ambito degli interventi che l'ISPRA è chiamata a porre in essere nel panorama nazionale e internazionale.

Sommario

1. Presentazione del Piano	II
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	5
2.1 Presentazione dell'Istituto.....	5
3. Identità.....	7
3.1 L'amministrazione in cifre	7
3.2 Mandato istituzionale e Missione	10
4. Analisi del contesto	16
4.1 Analisi del contesto esterno	16
4.1.1 Minacce e opportunità.....	22
4.2 Analisi del contesto interno.....	23
4.2.1 Punti di forza e debolezza	30
5. Obiettivi strategici.....	34
5.1 Integrazione del Piano con il PTPC e il PTTI.....	34
5.2 Aree Strategiche di Attività e Obiettivi Strategici.....	35
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	55
6.1 Introduzione	55
6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	56
7. Il Processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	59
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	59
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di Bilancio	60
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	61
8. Allegati tecnici.....	63

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Presentazione dell'Istituto

L'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) è Ente pubblico di ricerca¹, istituito dall'articolo 28 del D.L. n. 112/2008, convertito con modificazioni dalla legge n. 133/2008.

L'ISPRA nasce dalla fusione di tre enti preesistenti – APAT, ICAM e INFS - nell'ambito del processo di semplificazione della PA e di razionalizzazione della spesa pubblica (legge n.133/2008) mantenendone tutte le funzioni di rispettiva competenza, tra le quali:

- funzioni in materia di protezione ambientale tra cui la promozione della ricerca di base e applicata, la raccolta e pubblicazione di dati, l'elaborazione degli stessi, la promozione di programmi di diffusione e la divulgazione in materia ambientale;
- funzioni in materia di tutela e difesa della qualità delle acque, degli ambienti marini, costieri e lagunari attraverso il coordinamento e la promozione di attività di ricerca di ordine scientifico e tecnologico volte a supportare standard e direttive di rilevanza nazionale e salvaguardare e valorizzare la fascia costiera;
- funzioni in materia di tutela e protezione della fauna selvatica quali elaborazione di progetti di intervento per la riqualificazione faunistica, censimento e studio, collaborazioni con Università e Enti di Ricerca e altri organismi stranieri analoghi, controllo e valutazione degli interventi faunistici operati dalle regioni e dalle province.

La natura, la missione e le attribuzioni dell'Istituto trovano il loro riferimento principale nel processo legislativo intervenuto nel corso degli anni il quale affida all'Istituto attività di ricerca, consulenza strategica, assistenza tecnico-scientifica, sperimentazione e controllo, di monitoraggio e valutazione, informazione e formazione (anche post universitaria) con riferimento alla tutela delle acque, alla difesa dell'ambiente atmosferico, del suolo, del sottosuolo, della biodiversità marina e terrestre e delle rispettive colture, nonché alla tutela della natura e della fauna omoterma, esercitando le funzioni già di competenza degli Enti sovra menzionati (Art. 2 del Decreto n.123 del 21/05/2010 del Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare).

In particolare l'ISPRA, tenuto conto delle priorità individuate dai principali strumenti di programmazione nazionali e sovranazionali (anche ambito comunitario) svolge il suo intervento nei seguenti settori:

- gestione e promozione delle attività di *Reporting* ambientale;
- valutazione ambientale nell'ambito dei processi autorizzativi e certificazione di processi e prodotti;

¹ Nell'elenco delle amministrazioni pubbliche individuate dall'ISTAT, L'ISPRA viene inserito all'interno della categoria "Enti e Istituti di Ricerca".

- monitoraggio, analisi e valutazioni dei processi energetici, produttivi e territoriali, delle conseguenti pressioni ambientali e definizione e attuazione dei relativi controlli in una logica di sostenibilità ambientale;
- monitoraggio e valutazione dello stato e dell'evoluzione delle matrici ambientali anche ai fini della loro tutela.

La duplice natura delle attività condotte dall'Istituto è legata, da un lato, all'attività istituzionale dell'Ente, la quale determina l'obbligatorietà dello svolgimento dei cosiddetti "*servizi ordinari*" (es: supporto tecnico fornito al Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare e altre Amministrazioni statali); dall'altro, all'affidamento, quale Ente di Ricerca, di attività di studio, sperimentazione, ricerca, divulgazione di informazione in materia ambientale, ribadite, peraltro, dalla Direttiva generale emanata dal Ministro vigilante nel corso del 2012.

3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

Nel seguito sono riportate le informazioni relative al Bilancio di Previsione per il quadriennio 2011-2014, al netto delle partite di giro. Occorre notare come le entrate correnti (ridotte tra il 2011 e il 2013 di circa € 3.000.000) fanno registrare, nel 2014, un'ulteriore diminuzione di circa € 5.000.000 rispetto all'esercizio precedente.

ENTRATE ISPRA	2011	2012	2013	2014
	Iniziale	Iniziale	Iniziale	Iniziale
Entrate correnti	107.217.926,46	106.616.491,33	104.793.004,04	99.159.430,28
Entrate in conto capitale	7.320.000,00	3.890.000,00	4.090.000,00	3.270.000,00
Avanzo di amministrazione	25.085.390,80	20.955.581,99	18.968.635,58	6.962.948,16
Totale entrate	139.623.317,26	131.462.073,32	127.851.639,62	109.392.378,44
USCITA ISPRA	2011	2012	2013	2014
	Iniziale	Iniziale	Iniziale	Iniziale
Spese correnti	130.372.945,13	124.856.978,74	122.234.392,42	105.438.163,67
Spese in conto capitale	9.250.372,13	6.605.094,58	5.617.247,20	3.954.214,77
Totale entrate	139.623.317,26	131.462.073,32	127.851.639,62	109.392.378,44

Tabella 1: Entrate ed Uscite ISPRA nel quadriennio 2011-2014

In figura n.1 è graficamente raffigurato l'andamento del finanziamento ordinario stanziato negli ultimi sei anni :

- nel 2009 di € 86.849.004 (assestato);
- nel 2010 di € 82.694.351 (assestato);
- nel 2011 di € 84.751.823 (assestato);
- nel 2012 di € 84.213.400 (assestato);
- nel 2013 di € 80.345.000 (assestato);
- nel 2014 di € 80.339.000 (iniziale).

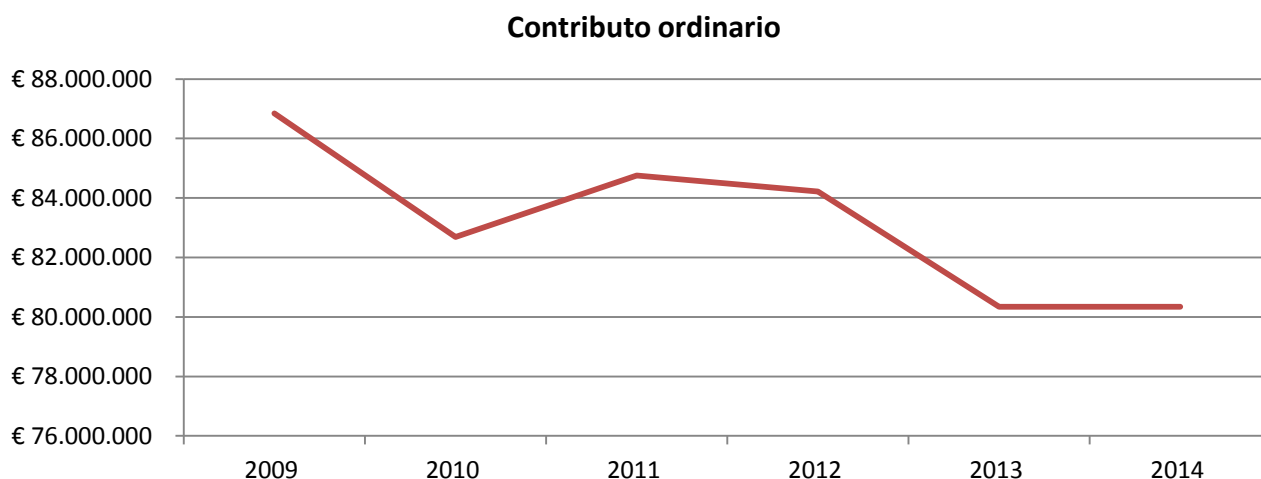


Figura 1: Andamento del Contributo ordinario assegnato a ISPRA dal 2009

Nella pagina successiva si riportano, in termini di spese e di entrate, le disponibilità finanziarie dell'Ente dal 2012 al 2014:

ENTRATE ISPRA	2012			2013			2014
	Iniziale	Assestato	Accertato	Iniziale	Assestato preconsuntivo	Accertato preconsuntivo	Iniziale
Contributo a carico dello Stato	84.213.400,00	84.213.000,00	84.223.363,00	80.334.308,00	80.345.000,00	80.435.000,00	80.339.000,00
Finanziamenti e prestazioni di servizio	20.532.959,33	28.976.060,08	19.474.733,84	22.676.564,04	25.638.213,08	10.775.235,69	16.829.498,28
Altre entrate	240.132,00	240.132,00	279.749,25	402.132,00	1.038.607,15	980.606,25	860.932,00
Recuperi e rimborsi spese	1.820.000,00	1.820.000,00	2.465.062,62	1.570.000,00	1.590.000,00	1.641.710,88	1.700.000,00
Riscossione dal fondo indennità anzianità	3.700.000,00	3.700.000,00	3.234.574,24	3.900.000,00	4.900.000,00	3.842.681,08	2.700.000,00
subtotale	110.506.491,33	118.949.192,08	109.677.482,95	108.883.004,04	113.511.820,23	97.675.233,90	102.429.430,28
Avanzo di amministrazione	6.222.812,26	7.325.307,20		5.001,80	8.749.192,73		
Avanzo di amministrazione ex L. 308/4	7.097.070,82	7.097.070,91		14.732.769,73	6.054.451,73		6.059.453,53
Avanzo di amministrazione vincolato ISPRA	7.635.698,82	7.635.698,82		4.230.864,05	4.230.864,05		903.494,63
Totale	131.462.073,32	141.007.269,01	109.677.482,95	127.851.639,62	132.546.328,82	97.675.233,90	109.392.378,44

Tabella 2: Prospetto Entrate ISPRA per tipologie di entrata nel triennio 2012-2014

USCITA ISPRA	2012			2013			2014
	Iniziale	Assestato	Impegnato	Iniziale	Assestato preconsuntivo	Impegnato preconsuntivo	Iniziale
Uscite per gli Organi dell'Ente	346.850,00	334.425,09	334.425,09	330.350,00	343.350,00	343.350,00	320.000,00
Personale in servizio	68.746.952,99	72.668.191,12	70.780.452,42	70.349.548,29	76.201.212,85	74.592.73,05	76.093.451,77
Acquisto di beni di consumo e di servizi	29.763.435,91	30.819.793,29	24.006.242,59	23.408.182,33	25.974.047,56	19.436.077,16	18.274.094,08
Uscite per prestazioni istituzionali	4.782.267,13	7.945.319,43	4.395.499,33	6.681.411,51	6.384.739,97	3.896.929,04	2.603.324,89
Uscite non classificate in altre voci	14.732.769,73	15.084.222,52		15.182.769,73	6.444.020,73		414.037,28
Poste correttive e compensative di entrate correnti	622.500,00	3.494.368,66	3.493.972,28	500.000,00	1.898.671,14	1.898.671,14	1.798.671,14
Oneri tributari e finanziari	5.562.202,98	5.729.677,02	5.538.057,14	5.682.130,56	5.875.762,61	5.603.572,31	5.562.584,51
Acquisizione di beni di uso durevole	647.640,00	448.818,00	431.364,67	35.000,00	14.630,00	2.130,00	3.961,41
Acquisizioni di immobilizzazioni tecniche	1.977.454,58	2.800.107,89	1.678.487,85	1.467.469,73	3.836.323,27	2.353.144,98	1.031.693,31
Indennità di anzianità e similari al personale cessato	3.700.000,00	1.402.345,99	1.402.345,99	4.114.777,47	5.548.491,96	5.548.491,96	2.918.560,05
Concessione di crediti ed anticipazioni	280.000,00	280.000,00	280.000,00				
Fondo di riserva	300.000,00			100.000,00	25.078,73		372.000,00
Totale	131.462.073,32	141.007.269,01	112.340.847,36	127.851.639,62	132.546.328,82	113.675.105,64	109.392.378,44

Tabella 3: Prospetto Uscite ISPRA per tipologie di entrata nel triennio 2012-2014

Il bilancio 2014 evidenzia rilevanti limitazioni ai margini di manovra nelle decisioni strategiche. Le restrizioni al bilancio dello Stato, ai sensi della legge n. 135/2012, hanno ridotto il contributo ordinario da assegnare a l'ISPRA di € 3.878.692 per il 2013 e di € 3.878.693 per il 2014.

L'Istituto, pertanto, potrà disporre nel corrente esercizio finanziario, di un contributo ordinario pari a € 80.139.000, al quale si aggiungono € 200.000 per effetto del D.Lgs n.61/2013.

La legge di bilancio 2014, (legge n. 148/2013) ha aumentato il contributo ISPRA di € 4.890.000 (comprensivi dei 200.000 euro). La ripartizione della maggiore entrata sarà oggetto, nel corso dell'anno, di apposita variazione al bilancio di previsione 2014. Preme sottolineare che, fino al 2011, in fase di previsione, era consentito l'utilizzo dell'avanzo di amministrazione presunto dell'esercizio finanziario in via di conclusione.

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze, nella nota prot. n. 6107 dell'8 febbraio 2012, rammentava che la consueta procedura di utilizzo dell'avanzo, veniva da quel momento consentita solo dopo la sua effettiva realizzazione e, pertanto, solo a seguito dell'avvenuta approvazione del rendiconto (aprile 2014).

Sebbene la progressiva riduzione dei contributi istituzionali abbia imposto all'Ente una rigida razionalizzazione delle spese di gestione (razionalizzazione che fu anche il principio ispiratore della soppressione dei tre Enti confluiti in ISPRA), i criteri che negli anni hanno guidato l'Istituto nel perseguimento di tale obiettivo sono sempre rimasti legati all'aspetto della quantità e della qualità. Il primo è strettamente legato all'esigenza di garantire quelle risorse finanziarie necessarie ai bisogni dell'Ente, mantenendo l'equilibrio finanziario dei conti; il secondo è relativo alle modalità di impiego delle risorse e alla ripartizione della spesa fra le diverse attività istituzionali ed i programmi dell'Ente.

Un'importante azione di razionalizzazione avviata nel biennio precedente ha riguardato il contesto logistico dell'Istituto il quale, modificando la propria distribuzione territoriale, ha ridotto l'articolazione delle sedi da 11 a 9. In particolare, è stata completata la dismissione della struttura di Via di Casalotti (avvenuta nel mese di luglio 2013) e l'ulteriore acquisizione di spazi per laboratori presso Castel Romano. Si prevede, nel triennio successivo, un'ulteriore azione di contenimento attraverso la cessazione della locazione passiva dell'immobile che attualmente ospita la struttura Tecnico Scientifica di Palermo.

Attualmente l'ISPRA è articolata nelle seguenti sedi:

- 2 a Roma;
- 1 a Pomezia (RM);
- 1 a Venezia;
- 1 a Palermo;
- 1 a Milazzo (ME - sede dipendente da Palermo)
- 1 a Chioggia (VE);
- 1 a Livorno;
- 1 ad Ozzano dell'Emilia (BO).

Preme sottolineare come l'Istituto si sia impegnato a tenere esente dalle ripercussioni derivanti dal contenimento della spesa di gestione il personale precario, per il quale sono state attuate soluzioni quasi sempre migliorative, senza effetti incrementali sulle spese di personale. In particolare, al 31/12/13 l'Istituto ha registrato una forza lavoro complessiva pari a 1.306 dipendenti, di cui 110 con contratto a tempo determinato. L'aumento progressivo di quest'ultima tipologia di contratti è stato determinato dalla riduzione nell'utilizzo di contratti atipici a favore dell'assunzione di personale vincitore di concorso a tempo determinato.

Nella tabella che segue è indicato, in termini dinamici, il personale presente al 31 dicembre dell'ultimo triennio, suddiviso per tipologia di contratto e per livello, .

Livelli	Presenti al 31/12/11			Presenti al 31/12/12			Presenti al 31/12/13			Scost. Tot. 2012/2013
	Tempo Ind.	Tempo det.	Tot.	Tempo ind.	Tempo det.	Tot.	Tempo Ind.	Tempo det.	Tot.	
Dirigente I	2	1	3	1	1	2	1	1	2	0
Dirigente II	19	3	22	18	3	21	19	3	22	4,5%
I	25	0	25	30	0	30	30	0	30	0
II	149		149	178	0	178	178	0	178	0
III	442	13	455	401	29	430	398	62	460	6,5%
IV	154		154	153	0	153	154	0	154	0,6%
V	157	2	159	152	1	153	150	1	151	-1,3%
VI	125	10	135	123	21	144	126	30	156	7,7%
VII	127	9	136	126	9	135	125	12	137	1,5%
VIII	15		15	15	1	16	15	1	16	0
Totale	1.215	38	1.253	1.197	65	1.262	1196	110	1306	3,8%

Tabella 4: Distribuzione del personale per livello e tipologia contrattuale per gli anni 2011, 2012 e 2013.

3.2 Mandato istituzionale e Missione

Il mandato istituzionale dell'Ente definito dal D.M. n. 123/2010 del 21 maggio 2010 (pubblicato sulla GU n. 179 del 03/08/2010), il quale recita: *“Regolamento recante norme concernenti la fusione dell'APAT, dell'INFS e dell'ICRAM in un unico istituto, denominato Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale (ISPRA), a norma dell'articolo 28, comma 3, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133”*.

Detto provvedimento definisce, tra l'altro, gli Organi, le modalità di funzionamento nonché i compiti istituzionali dell'ente. In particolare, l'art. 2 (Compiti istituzionali) stabilisce:

1. *“L'Istituto svolge attività di ricerca, consulenza strategica, assistenza tecnico-scientifica, sperimentazione e controllo, conoscitiva, di monitoraggio e valutazione, nonché di informazione e formazione, anche post-universitaria, in materia ambientale, con riferimento alla tutela delle acque, alla difesa dell'ambiente atmosferico, del suolo, del sottosuolo, della biodiversità marina e terrestre e delle rispettive colture, nonché alla tutela della natura e della fauna omeoterma, esercitando le funzioni già di competenza dell'APAT, dell'ICRAM e dell'INFS”*.

2.con riferimento alle attività di cui al comma precedente, l'Istituto promuove, anche attraverso il Consiglio federale (...), lo sviluppo del sistema nazionale delle Agenzie e dei controlli in materia ambientale di cui cura il coordinamento, e garantisce l'accuratezza delle misurazioni e il rispetto degli obiettivi di qualità e di convalida dei dati anche attraverso l'approvazione di sistemi di misurazione, l'adozione di linee guida e l'accreditamento dei laboratori.”

Come già segnalato negli anni precedenti, anche in questa circostanza si sottolinea la necessità di attendere l'emanazione dello Statuto dell'ISPRA per avere il quadro completo dell'assetto normativo di riferimento.

Nel corso degli anni, l'iter di formalizzazione dello Statuto ha subito frequenti rallentamenti, ma nel 2013 il documento predisposto dal CdA ha ottenuto l'approvazione del Ministero vigilante (ai sensi dell'art. 14 del D.M. n.123/2010) e del Ministero dello Sviluppo Economico. Attualmente il relativo decreto risulta essere in attesa di registrazione.

La missione dell'Istituto, già sostanzialmente contenuta nella Direttiva Generale emanata² dal MATTM sullo svolgimento delle funzioni e sui compiti dell'ISPRA relativa all'anno 2012, dovrà essere integrata e ulteriormente definita nella Convenzione triennale³ tra Ministero e ISPRA (prevista dall'art. 12, comma 4, del D.M. 21 maggio 2010, n. 123) e dall'emanando Statuto. L'azione complessiva dell'Ente dovrà, altresì, tenere conto della recente normativa in materia di Pubblicità, Trasparenza, diffusione delle Informazioni e prevenzione della corruzione e dell'illegalità (ex L. n.190/2012 e n. 33/2013).

3.3 Albero della performance

Verificata la coerenza degli indirizzi impartiti dalla Direttiva Interministeriale con le linee strategiche definite dall'Istituto per gli anni precedenti⁴, preso atto della necessità di integrare l'albero della performance con un nuovo obiettivo strategico che assicurasse il collegamento con gli obiettivi derivanti dall'adempimento degli obblighi di cui alle leggi n. 33/2013 e n. 190/2012⁵, nelle more della definizione della nuova struttura dell'Istituto, si è ritenuto di poter mantenere una struttura dell'albero della performance sostanzialmente inalterata rispetto al Piano 2013-2015.

Pertanto, come per gli anni precedenti, le Aree Strategiche di Attività individuate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo si suddividono in Servizi Strategici, che si possono interpretare come quell'insieme di attività che permettono di conseguire il mandato istituzionale dell'ISPRA per il soddisfacimento nel tempo degli interessi degli stakeholders cui l'Istituto si riferisce, e Servizi Strumentali che costituiscono quell'insieme di attività tese a fluidificare lo svolgimento dei processi strategici e a garantire la correttezza gestionale. Come già segnalato, il Piano della Performance 2014-2016 ha recepito, integrando la declinazione degli

² La Direttiva è stata trasmessa con nota del Segretario Generale del MATTM prot. n. 1142 del 17/04/2012 nelle more della registrazione da parte della Corte dei Conti.

³ Quest'ultima non ancora stipulata.

⁴ L'analisi di confronto ha verificato che le attuali linee strategiche adottate dall'Istituto coprono interamente, seppur con alcune ulteriori disaggregazioni, le linee prioritarie di azione dettate dal Ministero vigilante, nelle more

⁵ In tal senso, è stato inserito un nuovo obiettivo strategico all'interno dell'Area Strategica di Attività denominato "Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità"

obiettivi strategici dell'Area "Supporto Gestionale", l'obbligo dell'Amministrazione di adempiere alle norme in materia di Pubblicità, Trasparenza, informazione e prevenzione della corruzione e dell'illegalità. L'articolazione delle Aree Strategiche di Attività (ASA) e degli obiettivi strategici ad esse afferenti è sintetizzato nella tabella sottostante:

Servizi Strategici	Tipologia di attività svolte
<i>Ricerca</i>	L'Istituto realizza in materia ambientale attività di ricerca anche di base ed approfondimento della conoscenza, ovvero esplorative, che hanno come obiettivo primario, l'avanzamento della conoscenza e la comprensione teorica di determinati fenomeni.
<i>Ricerca applicata e sperimentazione</i>	Partendo da ricerche di base, l'Istituto realizza attività che hanno lo scopo di individuare e verificare soluzioni pratiche e innovative in risposta a specifiche domande e bisogni della collettività.
<i>Networking ambientale</i>	L'Istituto promuove e facilita il collegamento e il coordinamento tra i soggetti interessati alla ricerca e protezione dell'ambiente a livello nazionale, comunitario e internazionale anche attraverso lo sviluppo del Sistema delle Agenzie regionali e provinciali per la protezione dell'ambiente.
<i>Osservazione e monitoraggio ambientale</i>	L'Istituto provvede all'osservazione e al monitoraggio dello stato dell'ambiente, con lo scopo di predisporre linee guida, modelli e criteri utili alla salvaguardia dell'ambiente e alla prevenzione dei rischi ambientali e tecnologici.
<i>Sorveglianza e controllo</i>	L'Istituto assicura la corretta applicazione della normativa posta a tutela dell'ambiente attraverso le attività di sorveglianza e controllo previste in materia ambientale, fornendo prescrizioni in ordine alla corretta applicazione della stessa
<i>Consulenza strategica, scientifica e tecnica</i>	L'Istituto fornisce normativa tecnica delegata nonché supporto agli organi istituzionali nazionali e internazionali, supporto alla definizione di piani e programmi strategici, alla redazione della normativa nazionale, comunitaria e al recepimento di quest'ultima e degli accordi e protocolli internazionali. Fornisce, inoltre, supporto e assistenza ai soggetti pubblici e privati attraverso la formulazione di proposte e pareri, la redazione di manualistica tecnica e linee guida, la promozione e la diffusione dei sistemi volontari di certificazione ambientale.
<i>Formazione e educazione ambientale</i>	L'Istituto favorisce la diffusione della cultura ambientale e l'adozione di comportamenti ecologicamente sostenibili da parte di tutti i cittadini. Promuove altresì le attività di aggiornamento professionale rivolte agli operatori dei diversi settori della tutela dell'ambiente attraverso la progettazione, lo sviluppo e l'organizzazione di programmi di formazione ed educazione nell'ambito di iniziative nazionali e internazionali.
<i>Informazione e comunicazione ambientale</i>	L'Istituto svolge compiti relativi all'acquisizione, alla gestione e alla diffusione dell'informazione e della documentazione tecnico-scientifica nell'ambito della protezione dell'ambiente e del territorio, assicurando servizi informativi di contenuto tecnico-scientifico e divulgativi, nonché la conservazione e la valorizzazione del patrimonio bibliotecario e museale.
Servizi Strumentali	Tipologia di attività svolte
<i>Supporto giuridico – amministrativo</i>	L'Istituto assicura l'espletamento degli adempimenti richiesti dalla normativa e dai regolamenti interni, con particolare riferimento all'amministrazione delle risorse finanziarie e del personale, nonché alle implicazioni giuridiche relative allo svolgimento delle attività istituzionali.
<i>Supporto gestionale</i>	L'Istituto provvede al corretto espletamento del mandato istituzionale e all'equilibrio nel raggiungimento delle finalità generali, assicurando le funzioni di indirizzo e controllo delle attività nonché quelle di gestione e sviluppo del personale. Nell'attuazione del mandato l'Istituto promuove un adeguato livello di trasparenza e informa la propria azione ai principi di legalità e integrità.
<i>Supporto infrastrutturale e investimento</i>	L'Istituto provvede a incrementare, mantenere e valorizzare la qualità delle risorse umane e dei beni materiali e immateriali a propria disposizione

Tabella 5: Servizi Strategici e Servizi Strumentali – tipologia di attività svolte

Il collegamento tra Aree Strategiche di Attività ed obiettivi strategici viene evidenziato nella tabella di riepilogo che segue. Per ciascun obiettivo strategico è riportato, inoltre, il numero di obiettivi operativi connessi. Per quanto riguarda il dettaglio degli obiettivi strategici si rinvia al capitolo 5.

Macro-Aree	Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	Obiettivi operativi
Servizi strategici	A. Ricerca	A.1 Sviluppare attività di ricerca volte ad affermare il ruolo dell'Istituto nel panorama scientifico nazionale e internazionale	5
	B. Ricerca applicata e sperimentazione	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	14
	C. Networking ambientale	C.1 Assicurare il coordinamento e la promozione del Sistema delle Agenzie Provinciali e Regionali per la Protezione dell'ambiente e la collaborazione con gli Enti locali ed altri soggetti pubblici e privati	4
		C.2 Garantire la promozione a livello comunitario ed internazionale delle esperienze ed iniziative dell'Istituto al fine di contribuire al miglioramento della ricerca e della protezione dell'ambiente	7
		C.3 Sviluppare un efficace partenariato con Università e Enti di ricerca finalizzato alla condivisione delle conoscenze	1
	D. Osservazione e monitoraggio ambientale	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	8
		D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli stakeholders	10
	E. Sorveglianza e controllo	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	10
	F. Consulenza strategica, scientifica e tecnica	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	18
		F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	17
		F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel	3
	G. Formazione e educazione ambientale	G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	3
		G.2 Progettare, sviluppare e organizzare programmi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale garantendone l'accessibilità	2
H. Informazione e comunicazione ambientale	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	11	
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	8	
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli stakeholders	4	
Servizi Strumentali	J. Supporto giuridico-amministrativo	J.1 Ottimizzare le procedure amministrative al fine di rendere più snelli e tempestivi i processi e più efficaci i loro output	5
		J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto.	2

Macro-Aree	Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	Obiettivi operativi
	K. Supporto gestionale	K.1 Sviluppare efficacemente ed efficientemente l'implementazione di sistemi direzionali in grado di migliorare la performance dell'Istituto e di rispondere alle esigenze interne di programmazione e controllo.	6
		K.2 Valorizzare le risorse umane	3
		K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	10
	L. Supporto infrastrutturale e investimenti	L.1 Garantire un'efficace e trasparente gestione degli approvvigionamenti, in grado di soddisfare la richiesta interna	2
		L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	8
Totale obiettivi operativi			161

Tabella 6: Aree strategiche, obiettivi strategici ed obiettivi operativi

4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro di riferimento istituzionale nel quale opera l'Istituto non appare modificato rispetto all'analisi effettuata per la definizione del Piano della Performance 2013-2015, nel quale sono stati evidenziati i principali soggetti che hanno rapporti con l'Istituto. La Direttiva generale del MATTM sullo svolgimento delle funzioni e sui compiti dell'ISPRA per l'anno 2012 ha confermato, attraverso l'indicazione delle linee prioritarie di azione, la validità dell'analisi svolta dall'Istituto all'epoca e che, non essendo intervenuti nuovi elementi, può correttamente essere riproposta anche nel presente esercizio.

Pertanto, gli *stakeholders* chiave, vale a dire i soggetti che determinano o influenzano fattori rilevanti per la definizione del Piano, classificati in funzione del loro grado di influenza e di interesse, sono i seguenti:

- gli Organismi Europei e Internazionali, che includono tutti gli Organi e le Agenzie dell'Unione Europea, delle Nazioni Unite, l'OCSE ed altre Organizzazioni;
- il Ministero dell'Ambiente, del Territorio e della Tutela del Mare, in quanto Ministero Vigilante dell'Istituto, principale fonte di entrata del bilancio dell'Ente attraverso la corresponsione del contributo ordinario;
- le Amministrazioni Centrali dello Stato, che includono tutti gli Organi di Governo centrali, i Ministeri, il Dipartimento della Protezione Civile e altri;
- il Sistema delle Agenzie Ambientali Regionali (ARPA) e delle Province autonome di Trento e Bolzano (APPA) di cui ISPRA è coordinatore;
- gli Enti locali;
- la Comunità Scientifica che comprende, tra gli altri, gli Istituti Universitari, le Scuole Superiori e gli Enti di Ricerca;
- altri soggetti pubblici e privati quali associazioni di categoria, collettività, associazioni ambientali, imprese.

Per quanto concerne il Sistema delle Agenzie, si segnala che con il 2014 si giunge al ventesimo anno di attività svolta in materia di controlli ambientali. Tale evento sarà oggetto della XII Conferenza del Sistema Agenziale che si terrà a Roma nel prossimo marzo e nel corso della quale sarà fatto il punto delle esperienze siano ad oggi maturate delle nuove possibili prospettive.

A fronte di un'invarianza nei soggetti definiti "portatori di interessi" nell'ambito delle attività dell'ISPRA, il contesto esterno mostra delle inevitabili variazioni conseguenti lo sviluppo della normativa di riferimento e, quindi, degli scenari di azione per l'Istituto.

In primo luogo, se da un lato sin dalla sua Istituzione ISPRA si è sempre proposta, con il concorso delle Agenzie regionali e provinciali, come promotore e propulsore di nuove e innovative riformulazioni di

strumenti tecnici di riferimento nazionale a supporto dei suoi principali stakeholders (es: Istituzioni e Amministrazioni del Paese), dall'altro, le restrizioni dei finanziamenti ordinari e le riduzioni di spesa imposte dal succedersi di ripetuti interventi normativi, stanno sempre più minando la capacità dell'Istituto di esprimere tutto il suo potenziale, dovendo scontare un sottodimensionamento di risorse finanziarie fondamentali per svolgere le attività che lo stesso Ministero Vigilante considera di competenza.

Il contributo ordinario che lo Stato riconosce all'ISPRA è passato dagli oltre 93 milioni di euro nel 2007, ai circa 80 milioni di euro nel 2014, comprensivi del contributo di 200.000 euro ai sensi del D.Lgs n. 61/2013 convertito con legge n. 89/2013. Tale ammontare è stato, e continua ad essere, ulteriormente ridotto dagli interventi a favore dell'economia e della finanza adottati dal Governo, cosicché l'Istituto può contare su sempre meno risorse per far fronte alle proprie attività di competenza.

Si rende noto, che detta riduzione⁶ non è stata, peraltro, applicata agli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MIUR. La determinazione di questa asimmetria di riconoscimento tra Istituti di Ricerca (EPR) e ISPRA sta penalizzando la competitività dell'Istituto e sta pesando sulla sua capacità di attrarre risorse esterne (stipula di Convenzioni e contratti) fondamentali, in questo momento storico, per far fronte a molti dei propri obblighi. E' noto che fino ad oggi, il sottodimensionamento delle risorse istituzionalmente disponibili è stato controbilanciato dalla capacità dell'Istituto di assicurarsi entrate in convenzione, passate da circa 4 milioni di nel 2009, ai circa 22 milioni del 2013. L'amplificazione della differenziazione di ruolo - esercitata oramai a diversi livelli - ha impattato sull'evoluzione di questa tipologia di entrate, che ha registrato una riduzione di 4 milioni di euro nell'ultimo anno (da 22 milioni del 2013 si è passati a 17 milioni di euro nel 2014.).

Se le entrate da convezione e contratti costituivano il 28% delle risorse finanziarie ISPRA nel 2013, le stesse si sono ridotte al 21% nel 2014. Risulta evidente che, nonostante i numerosi sforzi dell'Istituto posti in essere al fine di attrarre risorse esterne, la dissimmetria tra Enti di Ricerca vigilati dal MIUR e ISPRA, grava sulla perdita di competitività di quest'ultima, sia nel panorama nazionale che straniero. Ciò è aggravato dal fatto che diversi Enti EPR, privi da vincoli sull'accesso a risorse finanziarie alternative e, dunque, maggiormente competitivi, vengono chiamati ad intervenire, spesso ed impropriamente, su materie di competenza dell'ISPRA, riducendo l'ambito di operatività strategica di quest'ultima.

La contrazione delle fonti finanziarie esterne pone degli interrogativi allarmanti, soprattutto tenuto conto del fatto che l'analisi di tale voce in bilancio, mostra quanto essa sia essenziale (in questa fase) per lo svolgimento persino dei "servizi ordinari"⁷ e ciò si riscontra, in particolare, nelle convenzioni sottoscritte con il MATTM per le attività di assistenza strategica, di supporto tecnico scientifico e di consulenza, tutte

⁶ La riduzione del contributo operata dall'art.8 del decreto legge n.95/2012 dal 2013 in poi, pari a circa 3.milioni di euro

⁷ Gli stessi sono già stati oggetto di elencazione nell'ambito del Bilancio di Previsione 2013 e la loro ricognizione, da effettuare nell'ambito della Convenzione Triennale con il Ministero Vigilante e l'ISPRA, è dettata dal comma 4 dell'art. 12 del Regolamento di cui al DM n. 123/2010

attività di competenza dell'ISPRA necessarie, tra le altre cose, ai fini dell'attuazione delle Direttive europee. Ne sono un esempio:

- la convenzione triennale in materia di nitrati in agricoltura, sottoscritta con il Ministero delle politiche alimentari, agricole e forestali (MIPAAF) per un importo complessivo pari a circa 1,72 milioni di euro e relativa alla Direttiva 91/676/CEE;
- la convenzione denominata "Strategia Marina" sottoscritta con il MATM per un importo complessivo pari a circa 12 milioni di euro e relativa alla Direttiva 2008/56/CE;
- la convenzione per il supporto alla Commissione Istruttoria IPPC per le procedure finalizzate all'autorizzazione integrata ambientale (AIA) e per i piani di monitoraggio e controllo che prevede un contributo annuale pari a circa 448.445 € e 838.000 € rispettivamente nel 2013 e nel 2014.

Se tale contesto non sarà presto risolto con l'individuazione di un quadro di riferimento normativo chiaro e definitivo, l'Istituto perderà parte della propria capacità di competere e attrarre finanziamenti esterni, fondamentali non solo per lo svolgimento di attività quali la valutazione, la vigilanza e il controllo in molteplici settori ambientali, ma anche per il perseguimento del pareggio di bilancio.

Tutto ciò premesso e nonostante le evidenti difficoltà ad operare dell'Istituto, quest'ultimo prosegue nel tentativo di realizzare tutti i compiti affidati e nel cogliere ogni opportunità di reperimento di risorse esterne. A tal proposito, si segnala che l'ISPRA è presente nel Piano Nazionale della Ricerca del MIUR con 18 proposte di progetto. Altro aspetto fondamentale del ruolo istituzionale dell'ISPRA nel panorama nazionale e internazionale, è costituito dal sempre maggiore coinvolgimento dell'Istituto in attività emergenziali sul territorio.

In tal senso, anche nel 2014, un forte impatto in termini di utilizzo di risorse umane e strumentali, sarà determinato dalla prosecuzione degli impegni derivanti a seguito dell'implementazione della Direttiva quadro 2008/56/CE sulla strategia per l'ambiente marino, nonché quelli conseguenti la prosecuzione dello svolgimento dei controlli sugli impianti soggetti alla disciplina nota come AIA (Autorizzazione Integrata Ambientale). In quest'ambito, ISPRA e le Agenzie ambientali regionali hanno attivamente contribuito nel panorama europeo e italiano a definire i nuovi criteri di attuazione dei controlli ambientali, criteri che sono entrati a far parte della normativa tecnica comunitaria e nazionale.

Nel corso del 2014 l'Istituto dovrà aggiungere alle competenze già derivanti dal decreto legislativo n.152/2006 (TUA), art. 29 decies, gli obblighi derivanti dall'articolo 1, comma 3, del decreto 2012 DVA/DEC-2012-547 di riesame del primo decreto autorizzativo 2011, DVA/DEC-2011-450 riguardante il caso Ilva. Il citato articolo stabilisce che " ... si prescrive all'ILVA di trasmettere all'Ente di controllo, ogni tre mesi, una relazione contenente un aggiornamento dello stato di attuazione ... l'Ente di controllo provvederà, con la medesima periodicità, a verificare, attraverso appositi sopralluoghi, lo stato reale di attuazione degli

interventi ...". Peraltro, la legge n. 89⁸ del 3 agosto 2013 ha modificato la qualifica del personale ISPRA da ispettore incaricato dell'attività di vigilanza tecnico-scientifica (limitatamente alle attività di *"accertamento, contestazione e notificazione delle violazioni ..."*) per le verifiche connesse all'esercizio dello stabilimento ILVA di Taranto, a Ufficiale di Polizia Giudiziaria.

Altra emergenza territoriale che impatterà fortemente sugli impegni dell'ISPRA e che vedrà l'Istituto come uno degli attori principali nel panorama delle emergenze ambientali nazionali, riguarda gli Interventi urgenti per la sicurezza agroalimentare e per il monitoraggio e la tutela nei territori della regione Campania. Il Consiglio dei Ministri, in data 3 dicembre 2013, ha varato un provvedimento urgente per l'emergenza della cosiddetta *"Terra dei fuochi"* in considerazione dell'elevata criticità della situazione in Campania, il cui obiettivo è quello di acquisire una fotografia ufficiale della situazione attraverso una mappatura delle aree utile a individuare quelle interessate da fenomeni di inquinamento tali da rendere necessaria la limitazione della coltivazione. IL D.Lgs n. 136 del 10 Dicembre 2013 recante *"Disposizioni urgenti dirette a fronteggiare emergenze ambientali e industriali ed a favorire lo sviluppo delle aree interessate"* - interviene a tutela dell'ambiente, della salute e della qualità delle coltivazioni. Già prima dell'emanazione del D.Lgs., il Ministro del MATTM e il Presidente della Regione Campania avevano mobilitato i principali soggetti tecnici, a livello nazionale e territoriale, per le necessarie analisi e le valutazioni propedeutiche alla programmazione degli interventi più idonei e, in particolare, era stato richiesto un contributo da parte di ISPRA e ARPA Campania. A seguito di tale convocazione, l'ISPRA aveva già ritenuto opportuno convocare una riunione straordinaria del Consiglio federale del Sistema Agenziale.

Con l'emanazione della Direttiva Interministeriale prot. n.0053480 GAB del 23/12/2013 del MIPAF e del MATTM, sono state espressamente definiti gli indirizzi comuni e le priorità di intervento, pertanto, il 2014 vedrà l'ISPRA impegnata in prima linea su tutte quelle attività che riguarderanno, in particolare, il monitoraggio e la classificazione dei suoli, l'accertamento dello stato d'inquinamento dei terreni, la riforma dei reati ambientali, l'accelerazione e la semplificazione degli interventi necessari, oltreché risorse per le bonifiche indispensabili per territori a forte condizionamento criminale quale è quello della *"Terra dei fuochi"*. I risultati scientifici, a valle delle attività di studio, consentiranno di individuare e perimetrare i terreni non idonei a coltivazioni agroalimentari con l'obiettivo di tranquillizzare l'opinione pubblica ed eliminare i timori che tutti i prodotti della Campania siano contaminati e che tutti i terreni agricoli della regione siano interessati da gravi fenomeni di inquinamento.

Altro fronte su cui l'Istituto si troverà fortemente impegnato nel corso del 2014, riguarda l'attivazione del *"Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti"* denominato SISTRI. A riguardo, l'art. 189, comma 3 bis del D.Lgs n. 152/2006 aveva previsto l'istituzione di un sistema informatico di controllo della tracciabilità dei rifiuti, ai fini della trasmissione e raccolta di informazioni su produzione, detenzione, trasporto e

⁸ Legge di conversione del D.Lgs n. 6/2013, recante "Nuove disposizioni urgenti a tutela dell'ambiente, della salute e del lavoro nell'esercizio di imprese di interesse strategico nazionale".

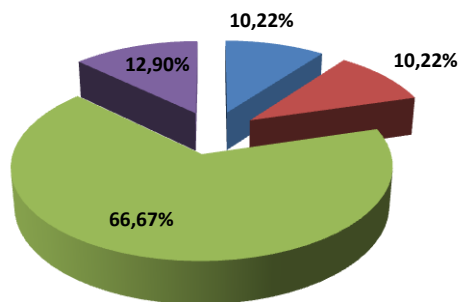
smaltimento di rifiuti e la realizzazione in formato elettronico del formulario di identificazione dei rifiuti, dei registri di carico e scarico e del MUD, da stabilirsi con apposito decreto del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. Con il DM 17 dicembre 2009 era stato istituito il *Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti*, ovvero SISTRI. Tale norma è stata oggetto di numerose modifiche, da ultimo l'articolo 11, comma 1, del D.Lgs n.101/2013 (convertito con legge n. 125 del 30 ottobre 2013) il quale, stabilendo il nuovo campo di applicazione del Sistema, individuando i soggetti obbligati e dettando la tempistica per l'operatività, ne ha sancito l'avvio.

Sul fronte Europeo, l'Agenzia Europea per l'Ambiente ha selezionato, per la gestione del Centro Tematico Europeo per le acque Interne, Costiere e Marine (ETC/ICM), il Consorzio guidato dal Centro per la Ricerca Ambientale (UFZ) con sede a Leipzig e di cui l'Istituto è parte⁹. Per il quinquennio 2014-2018, la collaborazione dell'ISPRA, centrata principalmente sulle competenze del Dipartimento "*Tutela degli habitat e della biodiversità marina*", sarà relativa al supporto all'ETC/ICM per quanto riguarda la componente marina, con particolare riferimento al Mediterraneo ed al Mar Nero, alle aree marine protette e, più in generale, per l'implementazione della Direttiva Quadro per la Strategia Marina.

In tema di rapporto tra ISPRA e *stakeholders*, l'Istituto prosegue nell'analisi dell'"*ascolto*" attraverso lo studio dei contatti stabiliti dall'URP nel triennio 2011-2013. L'Ufficio per le Relazioni con il pubblico ha, infatti, registrato e classificato tutte le richieste pervenute costituendo un database di utili informazioni per una conoscenza non autoreferenziale sugli impatti dell'azione dell'Ente nell'ambiente esterno. Le richieste sono state classificate, in ragione delle modalità di presentazione, in *formali* ed *informali*. Le categorie individuate raggruppano i richiedenti secondo un criterio che consente di fornire un maggiore dettaglio del raggruppamento degli stakeholders indicato con "*altri soggetti pubblici e privati*", ulteriormente distinti in associazioni, aziende e cittadini.

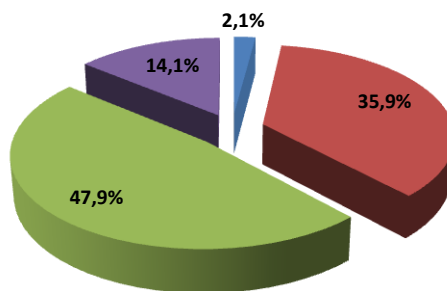
L'analisi, che pone a confronto il biennio 2011-2012 con i dati rilevati nel 2013, restituisce - sotto questa prospettiva e come chiara indicazione - l'individuazione dei cittadini quali soggetti principali interessati a interloquire con l'Istituto. Un dato interessante è costituito dal notevole incremento delle richieste formali ed informali presentate dalle aziende, segnale, questo, dell'interesse del mondo produttivo alle attività dell'Istituto.

⁹Gli altri Enti di cui è prevista la partecipazione sono: CENIA (CZ), DELTARES (NL), HCMR (GR), ICES (DK), CMCC (I), JNCC (GB), NIVA (N), UBA (D), Ecologic Institute (D), Centre for Hydrology and Informatics (GR), Office Internationale de l'Eau (F), Finnish Environment Institute (FIN), TC Vode (SLO), IWRS - Institute for Water of the Republic of Slovenia (SLO).



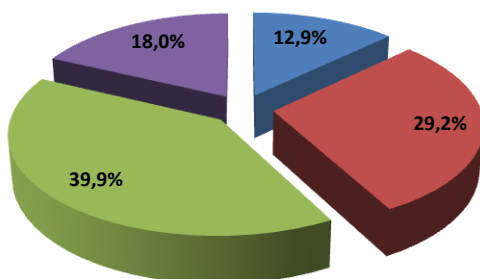
■ associazione ■ azienda ■ cittadino ■ PA

Figura 2: Origine delle richieste formali 2011-2012



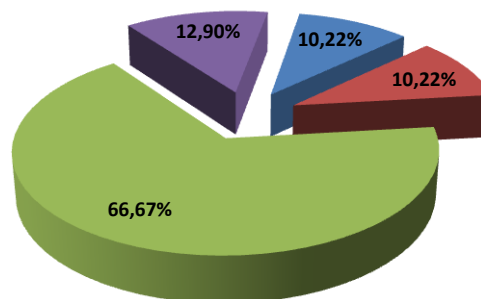
■ associazione ■ azienda ■ cittadino ■ PA

Figura 4: Origine delle richieste informali 2011-2012



■ associazione ■ azienda ■ cittadino ■ PA

Figura 3: Origine delle richieste formali 2013



■ associazione ■ azienda ■ cittadino ■ PA

Figura 5: Origine delle richieste informali 2013

Di seguito si riporta un'analisi delle richieste formali del 2013 con riguardo alla motivazione della richiesta. Le tipologie di motivazioni sono state raggruppate in categorie che attengono: alle finalità principali delle attività svolte dal richiedente (istituzionale); a motivazioni legate alla difesa in giudizio (legale); all'interesse per i rapporti di impiego con l'Istituto (lavoro); a motivazioni personali (personale); a segnalazioni di fatti in materia di protezione e ricerca ambientale (segnalazione); a segnalazioni di disservizi o reclami nei confronti dell'operato dell'Ente o per situazioni dalle quali comunque il soggetto lamenta disagi (reclami) ovvero per altre motivazioni (altro).

Il grafico riportato mostra - per le categorie di utenti cittadini, aziende e associazioni - le diverse motivazioni delle richieste pervenute nell'anno 2013:

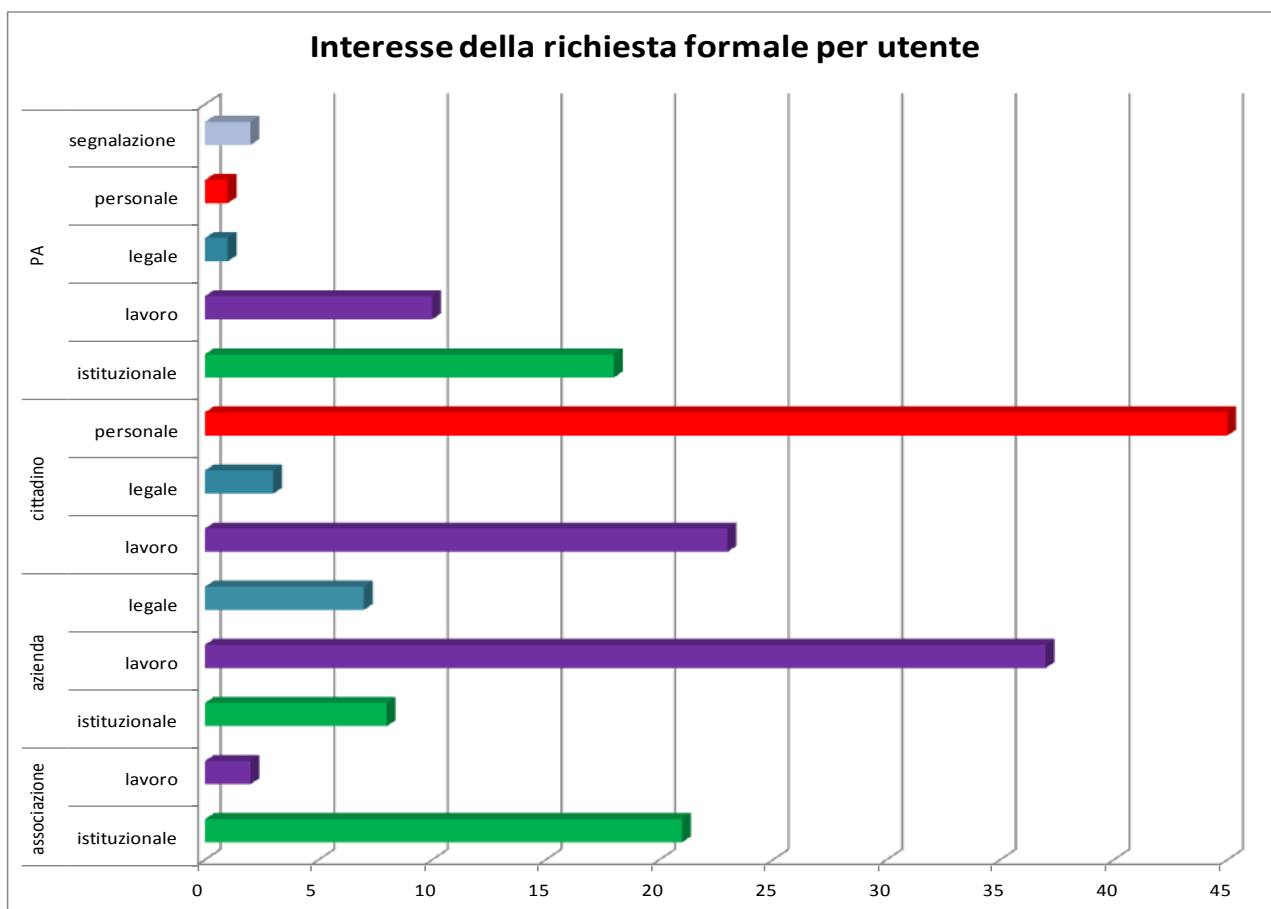


Figura 6: Motivazioni delle richieste pervenute all'URP secondo l'origine: a) Associazioni; b) Aziende; c) Cittadini - 2013.

4.1.1 Minacce e opportunità

Viene confermata, per l'esercizio 2014-2016, l'analisi effettuata in occasione della definizione del Piano della performance 2013-2015 sulle potenziali minacce da temere e sulle principali opportunità da cogliere, declinate per ciascuna Area Strategica di Attività (ASA) nella tabella SWOT in allegato (allegato 8.1).

4.2 Analisi del contesto interno

Il "Regolamento recante norme concernenti la fusione dell'APAT, dell'INFS e dell'ICRAM in un unico istituto, denominato Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA), a norma dell'articolo 28, comma 3, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133", approvato con D.M. n. 123/2010, definisce gli Organi dell'Istituto che sono il Presidente, il Consiglio di amministrazione, il Consiglio scientifico ed il Collegio dei revisori dei conti.

- Il Presidente ha la rappresentanza legale dell'Ente, predispone il piano triennale delle attività e l'aggiornamento del programma di ricerca dell'Istituto, provvede nelle materie e per gli atti delegati dal Consiglio di Amministrazione e vigila sull'esecuzione delle delibere e sull'attività svolta dall'istituto avvalendosi del servizio di controllo interno
- Il Consiglio di Amministrazione svolge funzioni di indirizzo e di programmazione delle attività dell'Istituto e di monitoraggio e verifica sulla loro esecuzione, assicurando l'attuazione delle direttive generali del Ministro vigilante
- Il Consiglio Scientifico formula suggerimenti e proposte per la predisposizione del piano triennale, l'aggiornamento annuale dei piani di ricerca e per il migliore svolgimento delle funzioni attribuite dalla legge all'Istituto. Definisce, altresì, strumenti e modalità per la valutazione dell'attività scientifica dell'ente.
- Il Collegio dei revisori esercita il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile previsto dall'articolo 2 del D.Lgs n.286 del 30 luglio 1999 e s.m.i.

Come già argomentato nei paragrafi precedenti, l'Istituto è attualmente in attesa che lo Statuto, già approvato dal Ministero Vigilante e dal Ministro dello Sviluppo Economico, venga registrato e formalmente adottato. Pertanto, dal punto di vista organizzativo, l'Istituto resta impostato sulla medesima Struttura di tipo divisionale descritta nel Piano della Performance 2013-2015 e la cui articolazione è di seguito è richiamata:

- l'alta Direzione, che ha la funzione di decisione strategica. Il Direttore Generale, il cui rapporto è regolato con contratto di diritto privato della durata di tre anni, è nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione; viene scelto tra persone in possesso di adeguati requisiti tecnico-professionali ed è responsabile della gestione amministrativa e finanziaria dell'istituto;
- lo staff della Direzione Generale, articolata in singoli Servizi di Direzione, suddivisi a loro volta in Settori/Uffici, che fornisce consulenza all'alta direzione e talvolta anche alle divisioni operative;
- i Servizi Interdipartimentali che svolgono sia attività funzionali a più Dipartimenti che attività proprie;

- i Dipartimenti funzionali, suddivisi a loro volta in Servizi/Settori/Uffici, aventi il compito di erogare i prodotti/servizi destinati agli Stakeholders.

Al riguardo va precisato che, non essendo stata ancora realizzata l'effettiva fusione dei tre Enti (APAT, ICRAM e INFS), le diciture delle strutture possono avere differente valenza organizzativa a seconda dell'Ente in cui sono collocate

Nella rappresentazione grafica che segue sono evidenziate le Strutture di *staff* della Direzione, i Servizi Interdipartimentale e le Strutture di "*line*" costituite dai Dipartimenti che, per ragioni di impaginazione del documento, sono raffigurate nella parte destra dell'organigramma e non nella parte bassa dello stesso come da dottrina.

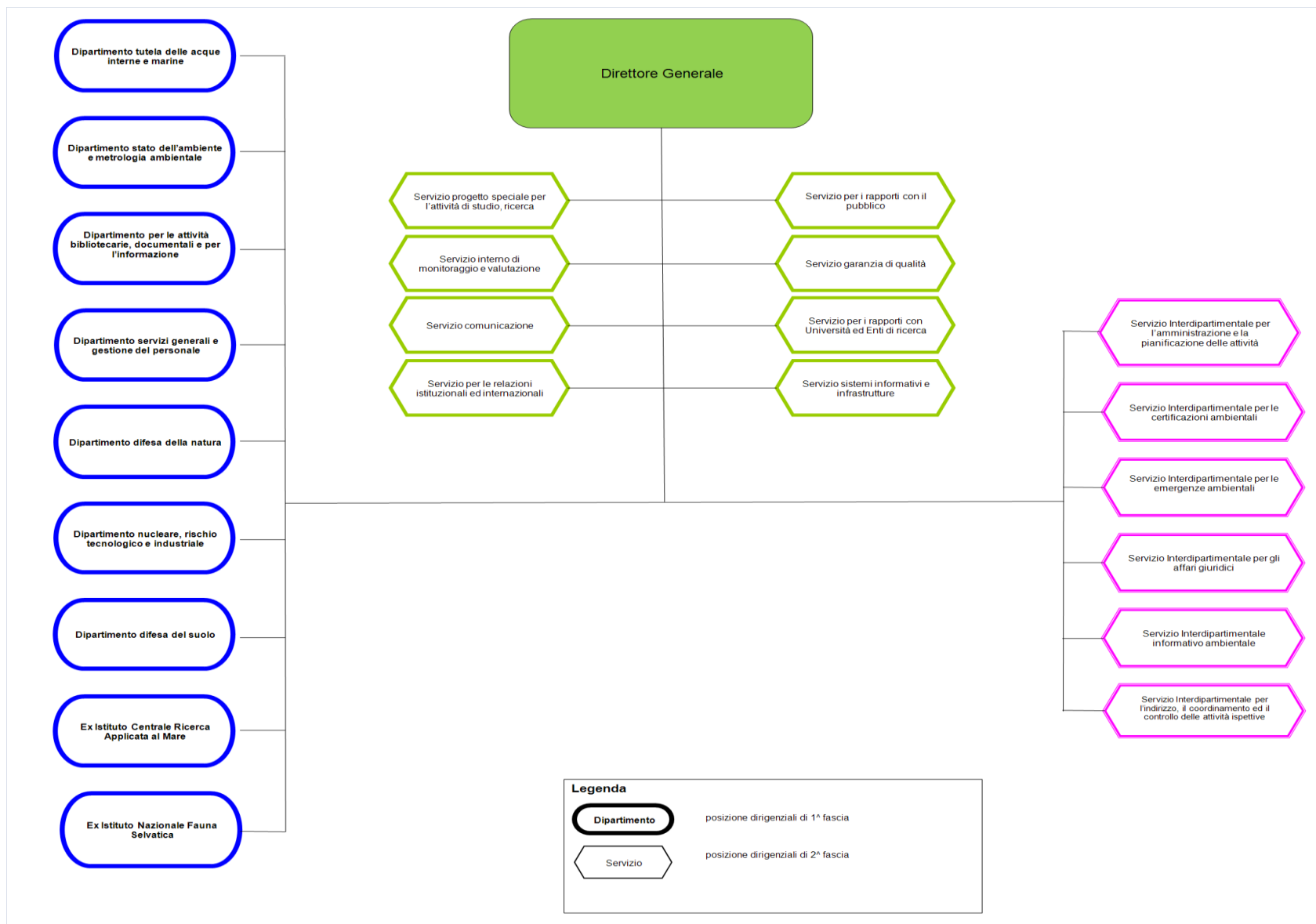


Figura 7: Articolazione della Struttura di ISPRA

Per l'articolazione territoriale si rinvia al paragrafo 3.1.

Nell'analizzare il contesto interno in termini di risorse, si richiama la precedente tabella n. 4 (rif. paragrafo 3.1) nella quale è indicata la forza lavoro complessiva dell'Istituto al 31 dicembre 2013:

Livelli	Presenti al 31/12/11			Presenti al 31/12/12			Presenti al 31/12/13			Scost. Tot. 2012/2013
	Tempo Ind.	Tempo det.	Tot.	Tempo ind.	Tempo det.	Tot.	Tempo Ind.	Tempo det.	Tot.	
Dirigente I	2	1	3	1	1	2	1	1	2	0
Dirigente II	19	3	22	18	3	21	19	3	22	4,5%
I	25	0	25	30	0	30	30	0	30	0
II	149		149	178	0	178	178	0	178	0
III	442	13	455	401	29	430	398	62	460	6,5%
IV	154		154	153	0	153	154	0	154	0,6%
V	157	2	159	152	1	153	150	1	151	-1,3%
VI	125	10	135	123	21	144	126	30	156	7,7%
VII	127	9	136	126	9	135	125	12	137	1,5%
VIII	15		15	15	1	16	15	1	16	0
Totale	1.215	38	1.253	1.197	65	1.262	1196	110	1306	3,8%

Tabella 7: Forza lavoro dell'Istituto al 31 dicembre 2013 e variazioni nel triennio 2011-2013

Prestano servizio per l'Istituto n. 1.196 dipendenti con contratto a tempo indeterminato a cui devono aggiungersi 4 dirigenti (1 di I fascia e 3 di II fascia) con contratto ai sensi dell'art. 19, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 165/2001, portando il totale a 1.200 unità. Il raffronto con la dotazione organica, ridefinita dal Regolamento a gennaio 2013, mostra una carenza complessiva pari al 15%.

Livelli	Dotazione Organica al 31/12/2012	In servizio al 31/12/12	Differenza % 2012 / DO	Dotazione Organica al 31/12/2013 ¹⁰	In servizio al 31/12/13	Differenza % 2013 / DO
Dirigente I	6	2	-66,67%	4	1	-75%
Dirigente II	50	21	-58,00%	40	19	-53%
I	80	30	-62,50%	75	30	-60%
II	220	178	-19,09%	220	178	-19%
III	452	401	-11,28%	452	398	-12%
IV	170	153	-10,00%	160	154	-4%
V	200	152	-24,00%	170	150	-12%
VI	155	123	-20,65%	135	126	-7%
VII	135	126	-6,67%	131	125	-5%
VIII	10	15	50,00%	16	15	-6%
Totale	1.478	1.201	-18,74%	1403	1196	-15%

Tabella 8: Dotazione organica e personale in servizio

Le carenze maggiori si riscontrano (oltre che tra i livelli della dirigenza) nel I, nel II, nel III e nel V livello. L'apporto di risorse non strutturate (rif. tabella n. 8), soprattutto a tempo determinato, incrementa la forza

¹⁰ La Dotazione Organica è stata modificata con DPCM del 22 gennaio 2013

lavoro, in termini numerici fino a 1.341 unità, ma non riesce ancora a far fronte in maniera adeguata e duratura alle esigenze strutturali legate ai carichi di lavoro. Il rapporto tra personale presente a tempo indeterminato (compresi i 4 dirigenti con contratto ai sensi dell'art. 19, commi 5 e 6, del D.Lgs. n. 165/2001) e personale con una diversa tipologia contrattuale, non registra modifiche sostanziali rispetto al valore indicato nel Piano della performance 2013-2015 (il valore si attesta all'89,2%) conseguenza, principalmente, delle variazioni intercorse nella composizione relativa al personale a tempo determinato (aumentato dal 4,6% all'8,2%) e della contemporanea riduzione dei contratti di collaborazione/assegnisti, diminuiti rispettivamente dell'1,8% e dell'1,4%.

Tipologia contratti	Anno 2012		Anno 2013	
	n. dipendenti	%	n. dipendenti	%
Tempo indeterminato	1.201	89,7%	1196	89,2%
Tempo determinato	61	4,6%	110	8,2%
Co.Co.Co.	44	3,3%	20	1,5%
Assegnisti	32	2,4%	14	1%
Borsisti	1	0,75%	1	0,7%
Totale	1.339	100,0%	1341	100%

Tabella 9: Confronto 2012-2013 del personale con tutte le tipologie contrattuali

Di seguito vengono riportati i valori di alcuni indicatori utili a meglio delineare la composizione delle risorse umane a disposizione dell'Istituto:

Indicatori	2011	2012	2013
Età media del personale (anni)	45,93	46,44	47,3
Età media dei dirigenti (anni)	55,36	55,16	55,6
Tasso di crescita unità del personale negli anni ¹¹ ()	7,8%	0,8%	3%
% di dipendenti in possesso di laurea ¹²	77,19%	65,97%	62,9%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%	100%
Ore di formazione (ore medie per dipendente)	2,8	9,8	10,8
Turnover del personale	16,7%	4,9%	6,78%
Costi di formazione/spese del personale	0,08%	0,04%	0,04%

Tabella 10: Analisi caratteri qualitativi/quantitativi I

Indicatori	2011	2012	2013
Tasso di assenze	18,43%	18,98%	23,57%
Tasso di dimissioni premature	4,3%	0,4%	0,8%
Tasso delle richieste di trasferimento	0,6%	0,1%	0
Tasso di infortuni	0,69%	0,70%	0,6%
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 47.127,16	€ 48.045,01	€ 46.723,18
% di personale in servizio a tempo indeterminato	87,4%	89,7%	89,18%
% di personale assunto a tempo indeterminato (nell'anno)	96,96%	0,37%	14,50%

Tabella 11: Analisi caratteri qualitativi/quantitativi II

¹¹ Calcolato rispetto all'anno precedente

¹² Dato riferito al livello di istruzione previsto per l'accesso alla qualifica

Indicatori	2011	2012	2013
% di dirigenti donne	27,0%	30,4%	33,3%
% di donne rispetto al totale del personale	53,18%	54,23%	54,52%
Stipendio medio percepito dal personale donna (dirigente)	€ 113.892,54	€ 113.921,87	€ 119.067,95
Stipendio medio percepito dal personale donna (non dirigente)	€ 42.627,64	€ 42.854,89	€ 45.920,94
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	51,27%	53,76%	53,09%
Età media del personale femminile (personale dirigente)	57,14	58,14	57
Età media del personale femminile (personale non dirigente)	44,49	44,98	45,61
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	75,11%	62,77%	58,69%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	2,79	9,7	10,8

Tabella 12: Analisi di genere

Si sottolinea, in particolare, che l'incremento registrato nella percentuale di dirigenti donne è da ricondurre alla variazione relativa dei colleghi uomini che hanno visto nel corso del 2012 una diminuzione di 2 unità e l'acquisizione di un'unità dirigente donna nel corso del 2013. Inoltre, per fornire una più completa rappresentazione della realtà dell'Istituto, si riportano nella tabella n. 13 i dati puntuali della composizione per genere dei dipendenti con qualifica dirigenziale:

Livello	Donna	Uomo	Totale
I fascia	1	1	2
II fascia	7	15	21
Totale	8	16	24

Tabella 13: Composizione per genere dei dipendenti con qualifica dirigenziale

In materia di contesto interno all'organizzazione, risulta utile inserire alcuni elementi di analisi derivanti dall'indagine sul benessere organizzativo. In tal senso, è noto che l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), secondo quanto disposto dall'articolo 14, co.5, del D.Lgs. n.150/2009, ha il compito di curare annualmente *“la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisca alla predetta Commissione”* (ora ANAC).

Nel corso del 2013, l'OIV, di concerto con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell'Istituto, ha realizzato ha predisposto l'indagine sul benessere organizzativo in ISPRA per l'anno 2013, proseguendo, alla luce della positiva esperienza maturata nel corso della sperimentazione effettuata nel 2012, la collaborazione tra OIV e CUG per la gestione della rilevazione. Tale sinergia ha indotto, tra l'altro, la CIVIT (ora ANAC), ad includere l'OIV dell'Istituto nel gruppo ristretto chiamato a testare l'applicazione benessere organizzativo della CIVIT. La rilevazione dell'anno 2013 è stata effettuata tramite un'applicazione web che ha coinvolto tutto il personale di ISPRA con contratto a tempo indeterminato e determinato e basata sul modello di questionario, messo a punto dalla CIVIT e reso disponibile dal 2013, comune a tutta la Pubblica Amministrazione. L'indagine sarà completata nel corso dell'anno 2014 con un rapporto che analizzerà, oltre alla dimensione *“benessere organizzativo”*, anche gli aspetti relativi al *“grado di condivisione del sistema di valutazione”* e alla *“valutazione del proprio superiore gerarchico”*, così come previsto dal citato D.Lgs n.

150/2009. Come opportuno, oltre che previsto dalla normativa vigente, i risultati della rilevazione, saranno pubblicati sul sito internet dell'Istituto nell'istituenda sezione "Amministrazione trasparente", nonché oggetto di una giornata di studio nel corso della quale saranno resi noti gli esiti degli studi sviluppati in un'ottica fortemente integrata con le politiche volte a favorire le pari opportunità ed il contrasto di qualsiasi forma di discriminazione. Saranno, altresì, illustrate le proposte di miglioramento sia dello strumento di rilevazione, sia di quelle aree per le quali predisporre interventi volti a rimuovere gli elementi di disturbo per una positiva percezione di benessere o a predisporre programmi idonei a migliorare l'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi.

Sempre in termini di contesto interno all'organizzazione, una riflessione può essere effettuata sull'attività che si prevede di realizzare nell'ambito del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG). L'analisi di contesto e i dati relativi all'utilizzo degli istituti contrattuali mirati a favorire le attività di cura verso i figli e/o genitori anziani (asili nido, telelavoro) disaggregati per genere, permettono già all'Istituto di predisporre un bilancio di genere per quest'area d'intervento, in quanto è già possibile considerare l'impatto di questi istituti sul personale disaggregato per genere. Nel corso del 2014 saranno poste in essere tutte le azioni riportate nella scheda GANTT dell'obiettivo 01.DIR05 (rif. allegato 8.4) che condurranno alla predisposizione di prima proposta di Bilancio di Genere.

Sul fronte dei processi interni, un forte impegno previsto per il triennio 2014-2016, è riservato alla digitalizzazione (intesa come progressivo ingresso di ICT (Information and Communication Technology nei processi aziendali e nelle procedure dell'ISPRA) che proseguirà sulla via di quanto tracciato dalle esigenze operative dell'Istituto, dal dettato normativo/programmatico e dall'innovazione tecnologica. I riferimenti normativi, in particolare, sono costituiti dal Nuovo Codice di Amministrazione Digitale (nuovo CAD) e dall'Agenda Digitale. Nel recepire la normativa vigente, l'Istituto si pone, come obiettivo principale, il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, ottenendo - contestualmente - risparmi nei costi di gestione, giacché l'introduzione di nuovi sistemi non può essere disgiunta da una azione di razionalizzazione dei sistemi e della gestione/utilizzo delle risorse informatiche esistenti. Nell'ultimo triennio si è proceduto all'informatizzazione/de-materializzazione progressiva di alcuni processi di amministrazione e procedure, allo sviluppo della infrastruttura tecnologica, all'ulteriore espansione della rete wireless per la connessione, allo sviluppo e/o acquisizione di una vera e propria strumentazione di supporto per la gestione elettronica dei flussi documentali interni ed esterni all'Istituto. Attraverso la piattaforma IRIDE è stata portata a compimento un'estesa rete di scrivanie virtuali, che costituiscono, nell'universo de-materializzato e analogamente alle scrivanie materiali, il luogo in cui i documenti informatici, inerenti un determinato processo di amministrazione, sono ricevuti, lavorati e trasmessi. Attraverso la PEC e la Firma digitale sono stati acquisiti gli strumenti che, dal punto di vista normativo, consentono la piena equivalenza del valore legale di atti e documenti informatici. Il risultato è stata una sostanziale riduzione della documentazione cartacea e una riduzione di impegno in risorse umane nella gestione dei flussi di quest'ultima.

In materia di razionalizzazione della spesa, per il triennio 2014-2016, non sono previste ulteriori azioni connesse agli obiettivi di contenimento della spesa pubblica oltre quelle già poste in essere negli anni precedenti e i cui effetti, in termine di economie di spesa, continueranno a registrarsi anche nel 2014.

In particolare, per quanto riguarda le spese postali, si continuerà a sensibilizzare la struttura ad un maggior ricorso dell'uso della posta elettronica e di quella certificata, così da ottenere un'ulteriore risparmio rispetto alla spesa sostenuta nel 2013. Anche per la cancelleria (inclusi carta e toner), per la quale la riduzione nel 2013 è risultata pari al 40% rispetto al 2012, non è possibile prevedere ulteriori azioni se non quelle già poste in essere, come il ricorso al MEPA, la limitazione di quantità consegnate a ciascun richiedente e il collegamento in rete delle fotocopiatrici di piano. Con riferimento alle locazioni passive, si rinvia all'analisi illustrata nel paragrafo 3.1. In tema di telefonia mobile, l'Istituto prevede un'ulteriore riduzione della spesa come effetto della rivisitazione delle assegnazioni che seguirà l'emanazione della nuova struttura organizzativa, mentre per la telefonia fissa, tenuto conto che l'azzeramento (eccetto che per le segretarie) di tutte le abilitazioni alle telefonate in uscita verso cellulari e numeri esteri è già stato operato nel 2013 ed è già operativa l'introduzione del centralino unico per l'Istituto, le revisioni in diminuzione possono essere ipotizzate solo per una percentuale molto limitata.

Con riferimento alle spese per autoparco il contenimento della spesa per noleggio sarà determinato dalla scadenza dei contratti in essere e dall'impossibilità di procedere al loro rinnovo per effetto delle disposizioni normative vigenti. Le spese per le utenze, soprattutto quelle energetiche, potranno subire una diminuzione per effetto della realizzazione, su alcuni siti, di azioni di efficientamento energetico delle infrastrutture che l'Istituto sta attualmente verificando.

Riguardo alla salute finanziaria dell'Istituto, si rinvia all'analisi già effettuata nel paragrafo 3.1 in merito alla riduzione del contributo ordinario e a quanto argomentato, in diverse sezioni del documento, relativamente al tema delle minori entrate derivanti dalla stipula di convenzioni/contratti esterni.

Altresì, in questa sede non si ritiene opportuno riportare un'analisi per indici di bilancio, poiché l'elaborazione di quelli riferiti all'anno appena concluso sarà effettuata in sede di presentazione del bilancio consuntivo dell'Istituto il quale, come è noto, dovrà essere approvato entro aprile 2014. L'analisi per indici di bilancio relativa al 2012, è già stata presentata da questo Istituto in occasione della adozione della Relazione sulla Performance ISPRA 2013.

4.2.1 Punti di forza e debolezza

Stante la sostanziale permanenza, rispetto allo scorso anno, delle condizioni interne all'Istituto, le considerazioni svolte nell'analoga sezione del Piano della performance per gli anni 2013-2015 hanno conservato la loro attualità, fatto salvo quanto già segnalato sull'avanzamento, nel corso dell'ultimo anno,

dell'iter di formalizzazione del nuovo Statuto, attualmente approvato dal Ministero vigilante e dal Ministero dello Sviluppo Economico e in attesa di essere definitivamente adottato.

Resta, tuttavia, evidente che la mancanza di un quadro normativo compiuto, stabile e ben definito e il sottodimensionamento delle risorse finanziarie rese disponibili dallo Stato, continua ad avere conseguenze significative sulla gestione dell'Istituto che reagisce a tali mancanze attraverso il perseguimento di una gestione sempre più severa e razionalizzata delle risorse economiche.

Ad esempio, notevoli sforzi sono stati compiuti nell'ultimo quinquennio, per ridurre le spese di funzionamento (la somma delle spese di gestione e delle spese del personale) passate dai 96 ML del 2009 agli 88 ML previsti per il 2014, risultato raggiunto nonostante l'aumento dell'energia e la trasformazione di parte dei contratti atipici in contratti a tempo determinato. Il divario tra contributo dello Stato e spese di funzionamento, non potendo essere colmato dall'impiego degli avanzi di amministrazione, rende difficile non soltanto l'applicazione di qualsivoglia soluzione in economia, ma anche l'attribuzione di risorse finanziarie allo svolgimento delle attività ordinarie, dovendosi limitare ad assicurare la copertura delle spese di funzionamento incompressibili e inderogabili. Tale situazione ha determinato l'obbligo per l'Amministrazione di avviare (già nel 2013 e ad esclusione delle attività relative al Dipartimento per i Servizi Generali e la Gestione del Personale e al Servizio Interdipartimentale per l'Amministrazione e la Pianificazione) una programmazione di Istituto che includesse soltanto le attività finanziate con fonti esterne (convenzioni e contratti). L'insufficienza delle risorse finanziarie (cui va aggiunto il contesto di incertezza regolamentare ed organizzativa), oltre a rendere particolarmente sfidante l'obiettivo del pareggio di bilancio, non consente di applicare un principio fondamentale per la sana gestione di qualunque tipologia di organizzazione (pubblica o privata), che è quello di una programmazione stabile e di lungo termine. L'assenza di una programmazione delle risorse finanziarie da assegnare ai Centri di Responsabilità Amministrativa, limita la possibilità dei Responsabili di Struttura (in fase di programmazione) di pianificare correttamente le attività e gli obiettivi da realizzare nel breve e medio periodo e li obbliga (in fase di monitoraggio) a periodiche revisioni, anche in funzione delle frequenti riallocazioni delle scarse risorse economiche. In tale contesto, l'esclusione da un'ipotesi di programmabilità di assegnazione delle risorse, riguarda non soltanto quella parte di attività relativa ai cosiddetti "servizi ordinari", ma anche tutta l'attività di ricerca, sperimentazione o di semplice sviluppo operativo di metodologie e strumenti già predisposti, a meno di fonti esterne di finanziamento. La difficile e persistente situazione di criticità finanziaria - evidenziata anche in sede parlamentare - è destinata, in assenza di idonei provvedimenti, a rendere sempre più difficile il perseguimento dei fini istituzionali e a richiedere scelte sempre più radicali nella selezione delle attività che l'Istituto può svolgere. E' prevedibile che, nel corso del 2014, i consistenti tagli effettuati al contributo dello Stato, comporteranno un'inevitabile difficoltà a garantire la gestione ordinaria (e straordinaria) anche di quei mezzi strumentali all'Ente per lo svolgimento di attività istituzionali

quali, ad esempio, la manutenzione delle reti e dei sistemi di monitoraggio, compromettendo la capacità dell'Istituto di assicurare il regolare intervento nelle materie ambientali di competenza.

Sul fronte delle risorse umane, l'Istituto ha proseguito lungo il percorso del graduale abbandono di forme contrattuali atipiche di tipo autonomo a favore di contratti a termine di tipo subordinato, anche alla luce dell'indirizzo del Ministro vigilante (trasmesso all'attenzione della Presidenza dell'Istituto in data 12 luglio 2013) il quale invitava *"a valutare con favore ogni azione volta alla tutela del reddito, ancorché dipendenti, la cui posizione lavorativa non presenta carattere di stabilità"*.

In tal senso, continua la strategia assunzionale per il perseguimento di politiche il cui obiettivo è la piena utilizzazione delle risorse destinate al *"turnover"* del personale e ad assunzioni a tempo indeterminato *"part time"*. Tale possibilità è offerta dal decreto n.101 /2013, convertito con legge n.125/2013, che attribuisce alla proposta di fabbisogno triennale (quando approvato dal Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri) sia un valore di programmazione che di autorizzazione ad assumere a tempo indeterminato. L' art.4 della legge sopracitata prevede la possibilità di destinare le risorse assunzionali disponibili nel quadriennio 2013-2016 in parte all'assunzione di soggetti presenti in graduatorie di idoneità per concorsi a tempo indeterminato vigenti presso l'Istituto e, in parte (fino al 50% di tali risorse assunzionali disponibili) da destinare alla *"stabilizzazione"* mediante lo svolgimento di opportune procedure concorsuali¹³. Resta fermo che le assunzioni dei vincitori precedentemente richiamati potrà essere fatta solo in seguito alla progressiva disponibilità delle risorse assunzionali nei bilanci dell'Istituto. Si sottolinea che, pur rivestendo carattere di obbligatorietà (sotto il profilo normativo) e di necessità (sotto il profilo gestionale), al fine di procedere alle necessarie assunzioni, la previsione del fabbisogno triennale potrà e dovrà essere rivista in considerazione della definitiva adozione del nuovo statuto e della prossima riorganizzazione dell'Istituto.

L'analisi della composizione delle qualifiche mostra un risultato percentuale sostanzialmente invariato rispetto all'anno precedente: circa il 47% del personale è composto da amministrativi e tecnici, mentre poco meno del 2% è rappresentato dai dirigenti. Il restante 51% è diviso tra tecnologi e ricercatori per i quali è ancora complesso l'avvio di un sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa (non essendo ancora state definite in materia le linee guida da parte dell'ANVUR e dell'A.N.AC. già CiVIT).

¹³ *Le risorse assunzionali che possono essere oggi prese in considerazione sono solo quelle rese disponibili ai sensi delle disposizioni vigenti in termini di "turnover".*

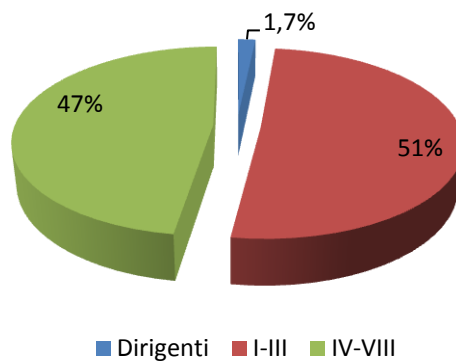


Figura 8: Composizione percentuale del personale - anno 2013

Resta immutata anche la complessa situazione già rammentata negli anni precedenti relativa al personale con qualifica dirigenziale o incaricato di funzioni dirigenziali. Il permanere dell'eterogenea composizione professionale dei responsabili delle Strutture di livello dirigenziale (dirigenti di I e II fascia, dirigenti di ricerca/dirigenti tecnologi, primi ricercatori/primi tecnologi) fa sì che nell'Istituto si riscontrino, per posizioni equivalenti, diversi profili professionali, quali dirigenti e incaricati di funzioni dirigenziali. Per questi ultimi, rappresentati da un cospicuo numero di profili tecnici, resta aperto, tra l'altro, il tema delle modalità di valutazione¹⁴ stante l'attuale composizione degli istituti retributivi previsti dal CCNL del comparto della ricerca (per un approfondimento sul tema, si rinvia al paragrafo 6.2).

¹⁴ Tale situazione presente tra coloro che ricoprono incarichi di livello dirigenziale, sia di I che di II fascia, potrebbe, peraltro, perdurare anche con il futuro assetto istituzionale stante il dettato dell'articolo 10 del Regolamento che, al comma 4, prevede che "la direzione dei dipartimenti può essere attribuita a professori universitari di ruolo, ricercatori e tecnologi dell'ISPRA o di altri enti di ricerca o a dirigenti pubblici o privati dotati di alta qualificazione ed esperienza professionale.

5. Obiettivi strategici

5.1 Integrazione del Piano con il PTPC e il PTTI

Ai fini del recepimento della normativa in materia di Trasparenza e prevenzione della corruzione nelle Pubbliche Amministrazioni, l'Istituto ha provveduto a coordinare gli obiettivi del Piano della Performance con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) e con il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI). In tal senso, è stata integrata l'Area Strategica di Attività relativa al "Supporto gestionale" e inserito al suo interno un nuovo obiettivo strategico:

Pertanto il Supporto Gestionale viene ad assumere la seguente definizione: *"L'Istituto provvede al corretto espletamento del mandato istituzionale e all'equilibrio nel raggiungimento delle finalità generali, assicurando le funzioni di indirizzo e controllo delle attività nonché quelle di gestione e sviluppo del personale. Nell'attuazione del mandato l'Istituto promuove, tra l'altro, un adeguato livello di trasparenza e informa la propria azione ai principi di legalità e integrità."*

Obiettivi strategici dell'area:

- Sviluppare efficacemente ed efficientemente l'implementazione di sistemi direzionali in grado di sviluppare la performance dell'Istituto e di rispondere alle esigenze interne di programmazione e controllo;
 - Valorizzare le risorse umane;
- ai quali si aggiunge:
- Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità"

Per quanto concerne l'integrazione degli obiettivi relativi al PTTI, il processo è stato avviato nella seconda metà del 2013, attraverso l'esame delle Strutture ISPRA chiamate a partecipare all'adempimento degli obblighi della trasparenza *ex lege* n. 33/2013. A seguito dell'individuazione delle Strutture e degli obblighi di propria competenza, sono stati effettuati incontri *ad hoc* con i relativi Responsabili ai fini dell'assegnazione formale di tali obblighi e/o della loro eventuale revisione, laddove questi ultimi esulassero dai compiti istituzionali ad essi assegnati.

Il risultato di tali incontri è stato trasmesso al Responsabile per la Trasparenza il quale, dopo averne presa visione, ha segnalato che *"per le voci rubricate come non assegnabili, sarà cura della Direzione Generale di concerto con lo scrivente, assicurare temporaneamente gli obblighi di comunicazione (laddove applicabili all'ISPRA)"* nelle more dell'adozione del nuovo Statuto e della conseguente riorganizzazione delle Strutture e rassegna dei rispettivi adempimenti. Nelle schede allegate al presente documento (rif. Allegato 8.4), sono riportati gli obiettivi, gli indicatori e target relativi all'adempimento degli obblighi per la Trasparenza.

Per quanto concerne Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) dell'ISPRA per il triennio 2014-2016, lo stesso è stato adottato, su proposta del Responsabile, ai sensi dell'art. 1, c. 8, legge n. 190/2012,

tenuto conto delle direttive e delle indicazioni presenti nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) approvato dall'A.N.AC.

Si segnala che, in fase di prima applicazione, è stato realizzato un approccio graduale alle strategie di prevenzione della corruzione poste alla base del PTPC, nella considerazione che la piena implementazione dello stesso potrà avvenire solo a valle della predisposizione del documento relativo alla mappatura dei processi, strumento conoscitivo che l'Istituto sta attualmente elaborando e che costituisce l'elemento di analisi imprescindibile per la completa applicazione della normativa vigente.

In tal senso, l'analisi effettuata in questa prima fase di avvio, è stata focalizzata sull'area di "*Gestione del Rischio*", individuando quelle attività ritenute maggiormente sensibili e che sono ricongiungibili ai processi di "*affidamento lavori, servizi e forniture*" e "*acquisizione e progressione del personale*".

Il risultato di questa prima analisi è stata oggetto di specifica comunicazione alla Direzione Generale dell'Istituto con Comunicazione prot. n.15/RPC del 28 gennaio 2014, la quale illustra il cronoprogramma con l'indicazione di misure, responsabili, adempimenti e tempistica di specifici obiettivi assegnati ai Responsabili delle Strutture coinvolte nell'adempimento degli obblighi derivanti dalla normativa vigente (il contenuto del cronoprogramma costituisce parte integrante del *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione dell'ISPRa 2014-2016*). Detti obiettivi, saranno oggetto di valutazione da parte della Direzione Generale, per l'assegnazione ai Responsabili di Struttura degli obiettivi individuali, in una prospettiva di integrazione tra il PTPC e il Piano della Performance 2014-2016.

5.2 Aree Strategiche di Attività e Obiettivi Strategici

Come anticipato nel capitolo terzo, sono state confermate - anche per il triennio 2014-2016 - le Aree Strategiche di Attività (ASA) e i connessi obiettivi strategici come già indicati nel Piano della Performance 2011-2013.

Nella tabella che segue sono riportate le Aree Strategiche di Attività (ASA) e i connessi obiettivi strategici individuati per ciascuna ASA, le strutture che concorrono alla loro realizzazione nonché l'indicazione, per ciascuna struttura (CRA - Centri di Responsabilità Amministrativa), del contributo fornito alla realizzazione dell'obiettivo (in termini di percentuale di risorse umane dedicate). Tali valori sono stati ottenuti aggregando, per ciascun obiettivo strategico di riferimento, le risorse umane dedicate al raggiungimento degli obiettivi operativi delle strutture di livello dirigenziale presenti in ogni CRA.

Il totale delle risorse umane dedicate ammonta a circa 9.453 mesi*uomo, computati secondo il criterio di assegnazione di 12 mesi*uomo ad ogni unità di personale con contratto a tempo determinato o indeterminato, in misura intera anche per il personale in possesso di contratto in scadenza nel corso del 2014 o con forme di part-time verticale o orizzontale: gli effetti distorsivi di questa approssimazione, in virtù del numero esiguo di unità di personale rientrante in una delle casistiche citate, sono trascurabili.

Sono, inoltre, escluse dal calcolo tutte le altre forme di contratto e collaborazione quali borsisti, assegnisti di ricerca, e co.co.pro., la cui incidenza sul totale del personale in servizio nell'Istituto è pari al 3,2%.

Con riferimento ad una consistenza di personale (a tempo determinato e indeterminato) pari a 1.306 unità di personale il 60,3% delle risorse umane è stato direttamente associato ad uno degli obiettivi inclusi nel Piano della performance 2014-2016.

Tale percentuale non tiene conto di molte delle attività e dei prodotti/servizi con forte carattere di trasversalità realizzati dalle diverse strutture dell'Istituto: queste sono state attribuite, in termini di obiettivo operativo, alla sola Struttura responsabile o coordinatrice del processo. Per le altre strutture che concorrono alla realizzazione del prodotto/servizio le risorse dedicate sono state assegnate a voci specifiche che, unitamente alle attività di puro funzionamento delle singole strutture operative, costituiscono il complemento alla totalità delle risorse umane di cui l'Istituto può disporre.

Area Strategica di Attività	Obiettivo Strategico	Strutture che contribuiscono all'obiettivo	Risorse umane dedicate
A. Ricerca	A.1 Sviluppare attività di ricerca volte ad affermare il ruolo dell'Istituto nel panorama scientifico nazionale e internazionale	02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	0,26%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	0,75%
		16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica	1,65%
		Totale A.1	2,67%
		Totale A. Ricerca	2,67%
B. Ricerca applicata e sperimentazione	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	1,05%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	1,61%
		06 - Dipartimento Difesa della Natura	1,84%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,38%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	3,80%
		Totale B.1	8,67%
		Totale B. Ricerca applicata e sperimentazione	8,67%
C. Networking ambientale	C.1 Assicurare il coordinamento e la promozione del Sistema delle Agenzie Provinciali e Regionali per la Protezione dell'ambiente e la collaborazione con gli Enti locali ed altri soggetti pubblici e privati	01 - Direzione Generale	0,05%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	2,38%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,33%
		Totale C.1	2,76%
	C.2 Garantire la promozione a livello comunitario ed internazionale delle esperienze ed iniziative dell'Istituto al fine di contribuire al miglioramento della ricerca e della protezione dell'ambiente	01 - Direzione Generale	1,02%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	0,32%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,76%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	0,44%
	Totale C.2	2,54%	
	C.3 Sviluppare un efficace partenariato con Università e Enti di ricerca finalizzato alla condivisione delle conoscenze	01 - Direzione Generale	0,51%
Totale C.3		0,51%	
		Totale C. Networking ambientale	5,81%
D. Osservazione e monitoraggio ambientale	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	0,65%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	3,85%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,36%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	0,13%
		Totale D.1	4,98%
	D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli <i>stakeholder</i>	02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	2,14%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,51%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,49%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	6,73%
		16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica	0,89%
Totale D.2	10,76%		
		Totale D. Osservazione e monitoraggio ambientale	15,74%

Area Strategica di Attività	Obiettivo Strategico	Strutture che contribuiscono all'obiettivo	Risorse umane dedicate
E. Sorveglianza e controllo	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	0,76%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	2,29%
		11 - Servizio interdipartimentale per le Emergenze ambientali	0,15%
		14 - Servizio interdipartimentale per l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività ispettive	1,90%
		Totale E.1	5,10%
Totale E. Sorveglianza e controllo			5,10%
F. Consulenza strategica, scientifica e tecnica	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	1,24%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	4,00%
		06 - Dipartimento Difesa della Natura	0,25%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	3,05%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	2,30%
		11 - Servizio interdipartimentale per le Emergenze ambientali	1,21%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	1,77%
		16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica	1,20%
	Totale F.1	15,01%	
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	1,73%
		06 - Dipartimento Difesa della Natura	1,06%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	2,48%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	3,76%
		16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica	1,15%
	Totale F.2	10,18%	
F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel	10 - Servizio interdipartimentale per le certificazioni ambientali	1,80%	
Totale F.3	1,80%		
Totale F. Consulenza strategica, scientifica e tecnica			26,99%
G. Formazione e educazione ambientale	G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	0,30%
		05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	0,25%
		Totale G.1	0,55%
	G.2 Progettare, sviluppare e organizzare programmi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale garantendone l'accessibilità	04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	0,56%
		Totale G.2	0,56%
Totale G. Formazione e educazione ambientale			1,11%
H. Informazione e comunicazione	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	01 - Direzione Generale	0,11%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	1,54%

Area Strategica di Attività	Obiettivo Strategico	Strutture che contribuiscono all'obiettivo	Risorse umane dedicate
ambientale		04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	2,07%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,17%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,69%
		Totale H.1	4,59%
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	3,43%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,44%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	4,33%
	Totale H.2	8,20%	
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	01 - Direzione Generale	2,79%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	0,93%
		04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	0,06%
		Totale H.3	3,79%
	Totale H. Informazione e comunicazione ambientale		
J. Supporto giuridico-amministrativo	J.1 Ottimizzare le procedure amministrative al fine di rendere più snelli e tempestivi i processi e più efficaci i loro output	05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	1,90%
		09 - Servizio interdipartimentale per l'amministrazione e la pianificazione	0,51%
	Totale J.1	2,41%	
	J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto.	12 - Servizio interdipartimentale per gli affari giuridici	1,38%
Totale J.2	1,38%		
Totale J. Supporto giuridico-amministrativo			3,79%
K. Supporto gestionale	K.1 Sviluppare efficacemente ed efficientemente l'implementazione di sistemi direzionali in grado di migliorare la performance dell'Istituto e di rispondere alle esigenze interne di programmazione e controllo.	01 - Direzione Generale	1,16%
		05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	0,38%
		Totale K.1	1,54%
	K.2 Valorizzare le risorse umane	01 - Direzione Generale	0,38%
		05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	0,83%
	Totale K.2	1,21%	
	K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	01 - Direzione Generale	0,06%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	0,02%
		04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	0,12%
		05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	2,57%
09 - Servizio interdipartimentale per l'amministrazione e la pianificazione	0,06%		
Totale K.3	2,84%		
Totale K. Supporto gestionale			5,59%

Area Strategica di Attività	Obiettivo Strategico	Strutture che contribuiscono all'obiettivo	Risorse umane dedicate
L. Supporto infrastrutturale e investimenti	L.1 Garantire un'efficace e trasparente gestione degli approvvigionamenti, in grado di soddisfare la richiesta interna	05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	1,78%
		Totale L.1	1,78%
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	01 - Direzione Generale	2,92%
		05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	2,70%
		09 - Servizio interdipartimentale per l'amministrazione e la pianificazione	0,55%
		Totale L.2	6,17%
	Totale L. Supporto infrastrutturale e investimenti		
Totale			100%

Tabella 14: Distribuzione percentuale delle risorse umane assegnate agli obiettivi strategici per CRA

Nella figura seguente viene rappresentata una ulteriore aggregazione delle informazioni riportate nella tabella precedente volta ad evidenziare, con la stessa logica, il contributo di risorse umane dedicate a ciascuna delle Aree Strategiche entro cui si inquadra la totalità delle linee di attività dell'Istituto così come risulta dagli esiti del processo¹⁵ di programmazione per l'esercizio 2014.

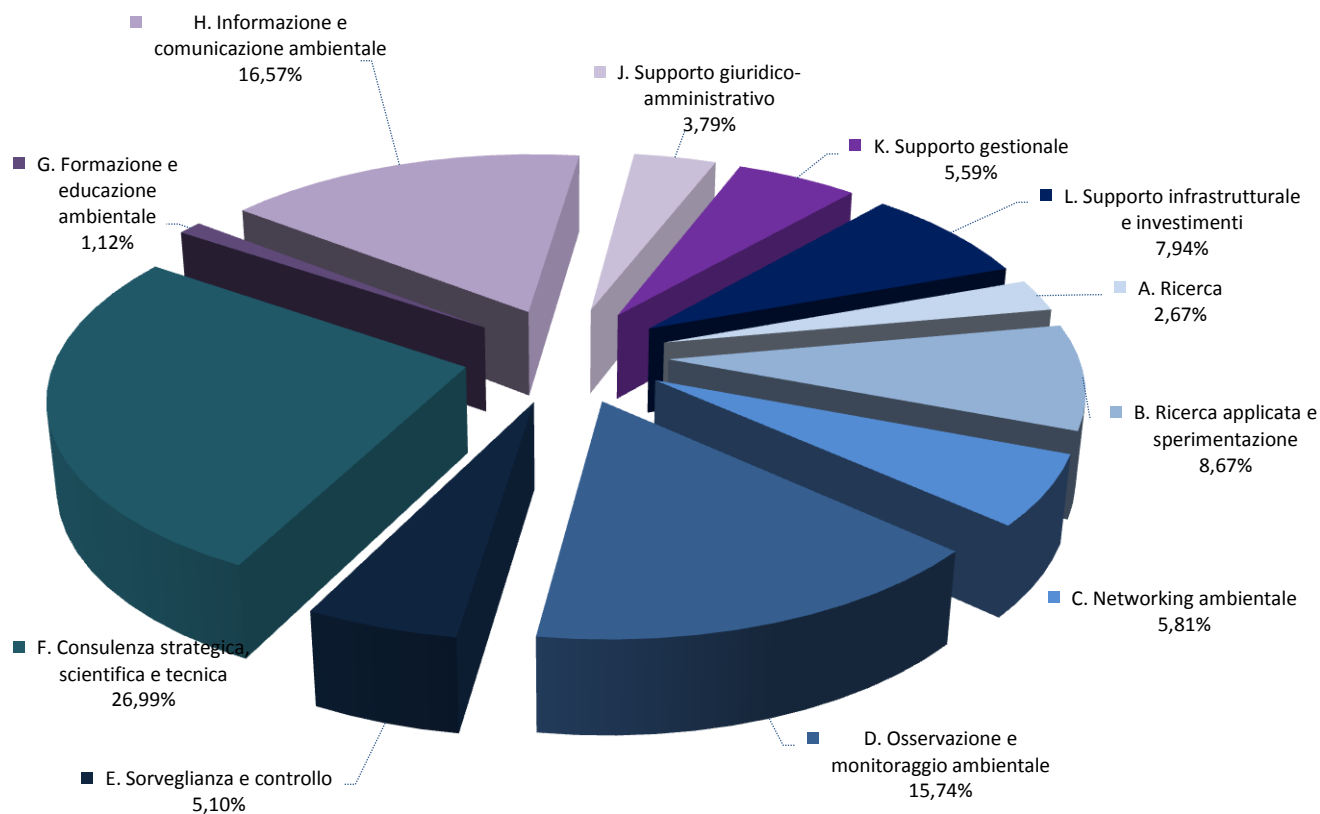


Figura 9: Aggregazione delle risorse umane assegnate alle Aree Strategiche di Attività

Riaggregando, nel grafico che segue, le aree strategiche di attività secondo le indicazioni contenute nella citata Direttiva generale del MATTM si nota un significativo impegno dell'Istituto su tutte le aree d'azione nelle quali è chiamato a svolgere le proprie funzioni, con una prevalenza per la consulenza e il supporto tecnico scientifico al MATTM e alle altre Istituzioni.

¹⁵ Di tipo bottom-up.

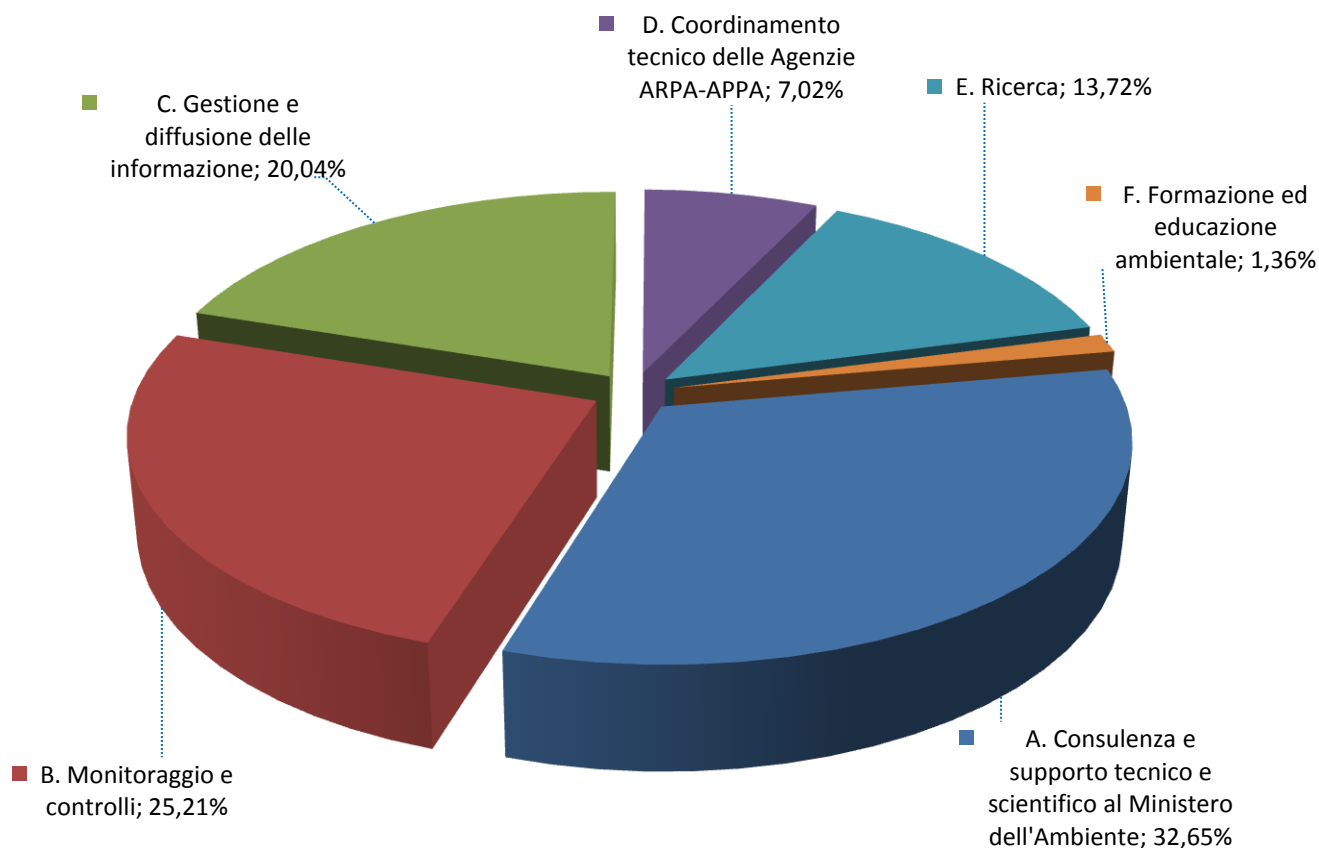


Figura 10: Aggregazione delle risorse umane dedicate alle Aree Strategiche di Attività e riclassificate secondo le "Linee prioritarie"

In coerenza con il modello definito dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto, e proseguendo con l'approccio graduale di implementazione dello stesso, nel presente Piano si è provveduto a creare un collegamento diretto ed esplicito tra gli obiettivi strategici e i KPI utilizzati per monitorare il loro grado di raggiungimento. Ad ogni obiettivo strategico, infatti, sono stati associati due o più indicatori, in modo da specificare i requisiti di *performance* attesi dagli obiettivi strategici afferenti a ciascuna ASA garantendo la presenza della quota parte di indicatori ex art. 8 D. Lgs. n. 150/2009. L'aspetto peculiare della metodologia adottata risiede nella creazione di una relazione diretta tra l'indicatore di *performance* strategica e gli indicatori associati ai singoli obiettivi operativi individuati al fine di raggiungere l'obiettivo strategico di riferimento. Nella tabella che segue viene esplicitato tale collegamento tra i KPI operativi e gli indicatori strategici. Dal punto di vista operativo l'algoritmo utilizzato consentirà di apprezzare come il grado di raggiungimento dei *target* dei KPI operativi contribuirà, attraverso una ponderazione ottenuta con una serie di pesi indicati nelle schede riportate nell'Allegato 8.4, alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo strategico di riferimento. Con un processo *bottom-up* sarà possibile, pertanto, risalire dalla misurazione del risultato dell'obiettivo operativo a quella del risultato dell'obiettivo strategico. E, in senso inverso, dal risultato dell'indicatore strategico, attraverso un *drill-down*, si potrà scendere nella struttura dell'albero della *performance* fino ad esaminare il risultato dei singoli KPI che lo compongono.

Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	KPI strategico		
		Tipologia	Descrizione	Codice KPI operativo
A. Ricerca	A.1 Sviluppare attività di ricerca volte ad affermare il ruolo dell'Istituto nel panorama scientifico nazionale e internazionale	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	15-053a; 15-053b; 15-164a; 15-164b; 15-164c; 15-221; 15-222; 16-015b
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-305; 02-306; 15-164d; 15-223; 16-015a
B. Ricerca applicata e sperimentazione	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	Outcome	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	15-201
		Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	02-093; 03-142; 06-041; 06-202; 07-162; 07-206; 07-207; 15-128; 15-159a; 15-159b; 15-207; 15-217a; 15-217b; 15-218a
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	02-137; 06-080a
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	02-109; 06-012; 06-013; 06-040b; 06-080b; 15-203; 15-204
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-039; 02-157; 03-093; 03-212; 03-214; 06-014; 06-016; 06-040a; 06-040c; 06-064a; 06-064b; 06-065; 15-040a; 15-040b
C. Networking ambientale	C.1 Assicurare il coordinamento e la promozione del Sistema delle Agenzie Provinciali e Regionali per la Protezione dell'ambiente e la collaborazione con gli Enti locali ed altri soggetti pubblici e privati	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	03-042; 03-092; 03-103; 03-207; 03-217; 03-221; 07-145
		Sviluppo delle relazioni	Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni con i cittadini e gli utenti anche attraverso lo sviluppo di partecipazione e collaborazione	03-094; 03-218; 03-225
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	07-055
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-015; 03-091; 03-102; 03-144; 03-215
	C.2 Garantire la promozione a livello comunitario ed internazionale delle esperienze ed iniziative dell'Istituto al fine di contribuire al miglioramento della ricerca e della protezione dell'ambiente	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-205; 15-173; 15-216
		Sviluppo delle relazioni	Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni con i cittadini e gli utenti anche attraverso lo sviluppo di partecipazione e collaborazione	01-019; 01-021a; 01-021b; 01-053b; 01-054; 01-203
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-053a; 03-222; 08-068a; 08-301; 08-302

Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	KPI strategico		
		Tipologia	Descrizione	Codice KPI operativo
	C.3 Sviluppare un efficace partenariato con Università e Enti di ricerca finalizzato alla condivisione delle conoscenze	Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	01-059
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-062; 01-330
D. Osservazione e monitoraggio ambientale	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	03-007a; 03-007b; 03-087a; 03-087b; 03-135b08-035b; 15-225
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-017a; 02-017b; 02-017c; 02-017d; 03-019; 03-023; 03-135a; 03-140; 03-205; 03-320; 03-321; 03-322; 08-035a; 15-224
	D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli <i>stakeholder</i>	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	02-011; 02-018; 02-019; 02-103; 02-112; 07-130; 07-131; 07-138; 08-038; 15-209a; 15-209b; 15-209c; 15-209d; 15-210a; 15-210b; 15-210c; 15-210d; 15-210e; 15-210f; 15-210g; 15-210h; 15-211
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	16-009b; 16-010b
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-012; 02-014; 02-021; 02-022; 02-023; 02-072; 02-078; 02-080a; 02-080b; 02-209; 02-210; 08-039; 08-042; 15-004a; 15-004b; 15-004c; 15-070; 15-080; 16-007a; 16-007b; 16-008a; 16-008b; 16-009a; 16-010a
E. Sorveglianza e controllo	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	03-029c; 07-002; 07-042; 07-062; 07-072; 07-163; 07-164; 11-007
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	07-201
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	03-029a; 03-029b; 03-088; 07-001; 07-046; 07-052a; 07-061; 07-073; 07-093; 07-156; 07-157; 14-001; 14-002a; 14-002b
F. Consulenza strategica, scientifica e tecnica	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	02-025b; 02-025c; 02-035; 03-030; 06-004; 06-007; 06-301; 07-027; 07-028; 07-029; 07-031; 07-034; 07-111b; 07-154; 07-158; 07-205; 08-089; 15-020; 15-022; 15-024; 15-109; 15-110; 15-111; 15-112; 15-113; 15-115; 15-116; 15-228; 16-003a; 16-012
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	03-040a; 03-301b; 06-008; 07-063a; 07-116b; 08-010a; 08-010b; 08-060b; 15-205a; 16-001b; 16-003b

Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	KPI strategico		
		Tipologia	Descrizione	Codice KPI operativo
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-030; 02-036; 02-307; 02-308; 02-309; 03-031; 03-040b; 03-043a; 03-043b; 03-065; 03-086; 03-226; 03-301a; 03-302; 07-116a; 08-060a; 08-088
		Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	02-007; 02-026; 02-037; 02-044; 02-056; 02-120; 02-158; 02-159b; 02-202; 02-203; 06-047; 06-071; 06-114a; 06-114b; 06-203; 06-207; 06-311; 07-012; 07-025; 07-048; 07-086; 07-159; 07-161; 15-214a; 15-214b; 15-227b; 16-004c
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	07-019
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	06-045; 07-023; 07-044; 15-025; 16-004b
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-043; 02-099; 02-156; 02-310; 06-115; 07-052b; 15-027; 15-031; 15-171; 15-214c; 15-227a; 15-307; 16-004a
	F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel.	Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	10-002b; 10-004a; 10-004b
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	10-002a; 10-004c; 10-010
G. Formazione e educazione ambientale	G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	05-211b
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	04-024b
		Sviluppo delle relazioni	Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni con i cittadini e gli utenti anche attraverso lo sviluppo di partecipazione e collaborazione	04-220
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	04-024a; 04-024c; 04-221; 05-211a; 05-211c; 05-212
	G.2 Progettare, sviluppare e organizzare programmi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale garantendone l'accessibilità	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	04-302; 04-307
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	04-021b; 04-021c
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	04-021a
H. Informazione e comunicazione	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	04-007a; 04-007b; 04-045; 04-046; 04-047; 04-306; 08-011; 08-053

Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	KPI strategico			
		Tipologia	Descrizione	Codice KPI operativo	
ambientale		Sviluppo delle relazioni	Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni con i cittadini e gli utenti anche attraverso lo sviluppo di partecipazione e collaborazione	03-112b; 03-116a	
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	03-001; 03-046a; 03-046b; 07-068	
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-092a; 01-092b; 03-020; 03-046c; 03-095; 03-112a; 03-116b; 04-007d; 04-029; 04-044b; 04-044c; 04-202; 04-20304-204a; 04-204b; 04-208; 04-301; 07-126	
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	03-054a; 03-054b; 03-055; 07-141; 07-301a; 07-301b; 07-301c; 07-301d; 08-014; 08-015; 08-022a; 08-022b; 08-04508-046a; 08-046b; 08-046c	
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	08-052	
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	03-303; 03-304; 03-305; 08-070; 08-071a; 08-071b; 08-301	
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-090; 01-091a; 03-045a; 03-045b; 04-201	
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	01-034b; 01-091b	
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	01-041; 01-052	
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-022; 01-031; 01-034a; 01-038; 01-049a; 01-049b	
	J. Supporto giuridico-amministrativo	J.1 Ottimizzare le procedure amministrative al fine di rendere più snelli e tempestivi i processi e più efficaci i loro output	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	05-046; 05-202; 05-204; 09-006; 09-007
			Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	05-004; 09-028; 09-040; 09-041
		J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto.	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	12-201a; 12-201b; 12-203a; 12-203c; 12-203d
Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)		12-007b; 12-203b		
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	05-029; 12-007a	
K. Supporto gestionale	K.1 Sviluppare efficacemente ed efficientemente l'implementazione	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-004a; 01-004b; 01-004c; 01-007a; 01-207; 01-208	

Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	KPI strategico			
		Tipologia	Descrizione	Codice KPI operativo	
	di sistemi direzionali in grado di migliorare la performance dell'Istituto e di rispondere alle esigenze interne di programmazione e controllo.	Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	01-008	
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	01-007b	
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-085; 01-202a; 01-202b; 05-005	
	K.2 Valorizzare le risorse umane	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-086a; 01-086b; 01-086c; 05-018b;	
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	05-038c	
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	05-018a; 05-038b; 05-038d	
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	05-038a	
	K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	01T301; 01T310; 04T001; 05T301; 05T30205T303; 05T304; 05T305; 09T301;	
	L. Supporto infrastrutturale e investimenti	L.1 Garantire un'efficace e trasparente gestione degli approvvigionamenti, in grado di soddisfare la richiesta interna	Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	05-023a
			Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	05-021; 05-023b
Quantità/Qualità			Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	05-022a; 05-022b; 05-026	
L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture		Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-079a; 01-080b; 01-081a; 01-206; 05-001	
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	01-079b; 01-080a; 01-081b; 01-304b; 05-002a05-002b; 05-002c; 05-013c; 05-015; 05-206b; 09-035	
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-068; 01-303; 01-304a; 05-00709-026	

Tabella 15: Prospetto dei KPI Strategici e dei KPI operativi che li compongono.

In linea con l'evoluzione del modello adottato con il Piano 2013-2015, anche quest'anno si è stata richiesta l'indicazione delle risorse umane che si prevede di dedicare, in termini di mesi/uomo, a ciascun obiettivo operativo e, quindi, attraverso i collegamenti dell'albero della *performance* a ciascun obiettivo strategico. Come già argomentato tali risorse non esauriscono l'intera forza lavoro dell'Istituto in quanto costituiscono il totale delle risorse direttamente imputabili agli obiettivi operativi inclusi nel Piano della *performance* e non tengono conto, quindi, delle attività non incluse nel Piano, come ad esempio le attività di "puro" supporto al funzionamento dei singoli Uffici, o a quelle attività di contribuzione a processi di natura trasversale ai quali, stante l'attuale struttura dell'ISPRA, non è possibile associare in maniera puntuale l'apporto dei diversi Uffici che intervengono nella realizzazione/erogazione del prodotto/servizio. Alle indicazioni sulle risorse umane è stata affiancata l'indicazione delle risorse finanziarie disponibili: occorre, però, precisare che, come già sottolineato in più sezioni del presente documento a proposito dell'ammontare delle risorse istituzionali attribuite all'Istituto quasi interamente utilizzate per le spese strutturali, gli importi indicati per ogni obiettivo strategico corrispondono alle sole risorse derivanti da convenzioni e/o finanziamenti ulteriori rispetto al contributo ordinario destinato all'ISPRA.

Obiettivo Strategico	Somme derivanti da finanziamenti di progetti per il 2014
A.1 Sviluppare attività di ricerca volte ad affermare il ruolo dell'Istituto nel panorama scientifico nazionale e internazionale	€ 343.072
B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	€ 1.457.694
C.1 Assicurare il coordinamento e la promozione del Sistema delle Agenzie Provinciali e Regionali per la Protezione dell'ambiente e la collaborazione con gli Enti locali ed altri soggetti pubblici e privati	-
C.2 Garantire la promozione a livello comunitario ed internazionale delle esperienze ed iniziative dell'Istituto al fine di contribuire al miglioramento della ricerca e della protezione dell'ambiente	€ 70.000
C.3 Sviluppare un efficace partenariato con Università e Enti di ricerca finalizzato alla condivisione delle conoscenze	-
D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	€ 958.500
D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli <i>stakeholder</i>	€ 5.251.080
E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	-
F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	€ 376.100
F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	€1.831.265
F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel	-
G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	-
G.2 Progettare, sviluppare e organizzare programmi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale garantendone l'accessibilità	-
H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	-
H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	-
H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	-
J.1 Ottimizzare le procedure amministrative al fine di rendere più snelli e tempestivi i processi e più efficaci i loro output	-
J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto.	-
K.1 Sviluppare efficacemente ed efficientemente l'implementazione di sistemi direzionali in grado di migliorare la performance dell'Istituto e di rispondere alle esigenze interne di programmazione e controllo.	-
K.2 Valorizzare le risorse umane	-
K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	-
L.1 Garantire un'efficace e trasparente gestione degli approvvigionamenti, in grado di soddisfare la richiesta interna	-
L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	-
Totale complessivo	€ 13.376.711

Tabella 16: Prospetto delle risorse finanziarie imputate agli obiettivi strategici

Stante l'attuale struttura organizzativa dell'Istituto ogni CRA contribuirà alla realizzazione di più obiettivi strategici. Nella tabella che segue sono indicate le percentuali di contribuzione ad ogni obiettivo strategico di ciascun CRA sulla base dell'imputazione delle risorse umane dedicate secondo le indicazioni già svolte in precedenza.

Struttura	Obiettivo Strategico	Somma dei pesi degli obiettivi operativi
01 - Direzione Generale	C.1 Assicurare il coordinamento e la promozione del Sistema delle Agenzie Provinciali e Regionali per la Protezione dell'ambiente e la collaborazione con gli Enti locali ed altri soggetti pubblici e privati	4,0%
	C.2 Garantire la promozione a livello comunitario ed internazionale delle esperienze ed iniziative dell'Istituto al fine di contribuire al miglioramento della ricerca e della protezione dell'ambiente	19,0%
	C.3 Sviluppare un efficace partenariato con Università e Enti di ricerca finalizzato alla condivisione delle conoscenze	5,0%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	3,0%
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli stakeholder	10,0%
	K.1 Sviluppare efficacemente ed efficientemente l'implementazione di sistemi direzionali in grado di migliorare la performance dell'Istituto e di rispondere alle esigenze interne di programmazione e controllo.	25,0%
	K.2 Valorizzare le risorse umane	5,0%
	K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	8,0%
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	21,0%
	Totale	100,0%
02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	A.1 Sviluppare attività di ricerca volte ad affermare il ruolo dell'Istituto nel panorama scientifico nazionale e internazionale	4,0%
	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	9,0%
	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	14,0%
	D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli stakeholder	32,0%
	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	6,0%
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	35,0%
		Totale
03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	12,0%
	C.1 Assicurare il coordinamento e la promozione del Sistema delle Agenzie Provinciali e Regionali per la Protezione dell'ambiente e la collaborazione con gli Enti locali ed altri soggetti pubblici e privati	11,0%
	C.2 Garantire la promozione a livello comunitario ed internazionale delle esperienze ed iniziative dell'Istituto al fine di contribuire al miglioramento della ricerca e della protezione dell'ambiente	3,0%

	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	19,0%
	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	4,0%
	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	18,0%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	10,0%
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	13,0%
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli stakeholder	7,0%
	K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	3,0%
	Totale	100,0%
04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	10,0%
	G.2 Progettare, sviluppare e organizzare programmi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale garantendone l'accessibilità	13,0%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	52,0%
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli stakeholder	20,0%
	K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	5,0%
	Totale	100,0%
05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	5,0%
	J.1 Ottimizzare le procedure amministrative al fine di rendere più snelli e tempestivi i processi e più efficaci i loro output	23,0%
	K.1 Sviluppare efficacemente ed efficientemente l'implementazione di sistemi direzionali in grado di migliorare la performance dell'Istituto e di rispondere alle esigenze interne di programmazione e controllo.	4,0%
	K.2 Valorizzare le risorse umane	13,0%
	K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	24,0%
	L.1 Garantire un'efficace e trasparente gestione degli approvvigionamenti, in grado di soddisfare la richiesta interna	17,0%
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	14,0%
	Totale	100,0%
06 - Dipartimento Difesa della Natura	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	35,0%
	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	30,0%
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	35,0%
	Totale	100,0%
07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	4,0%
	C.1 Assicurare il coordinamento e la promozione del Sistema delle Agenzie Provinciali e Regionali per la Protezione dell'ambiente e la collaborazione con gli Enti locali ed altri soggetti pubblici e privati	6,0%

	D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli stakeholder	3,0%
	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	33,0%
	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	26,0%
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	15,0%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	10,0%
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	3,0%
	Totale	100,0%
08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	C.2 Garantire la promozione a livello comunitario ed internazionale delle esperienze ed iniziative dell'Istituto al fine di contribuire al miglioramento della ricerca e della protezione dell'ambiente	10,0%
	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	6,0%
	D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli stakeholder	7,0%
	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	22,0%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	7,0%
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	48,0%
	Totale	100,0%
09 - Servizio interdipartimentale per l'amministrazione e la pianificazione	J.1 Ottimizzare le procedure amministrative al fine di rendere più snelli e tempestivi i processi e più efficaci i loro output	50,0%
	K.3 Garantire la corretta e efficace applicazione dei principi di trasparenza, di integrità e legalità	10,0%
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	40,0%
	Totale	100,0%
10 - Servizio interdipartimentale per le certificazioni ambientali	F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel.	100,0%
	Totale	100,0%
11 - Servizio interdipartimentale per le Emergenze ambientali	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	10,0%
	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.	90,0%
	Totale	100,0%
12 - Servizio interdipartimentale per gli affari giuridici	J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto.	100,0%
	Totale	100,0%
14 - Servizio interdipartimentale per	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	100,0%

l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività ispettive		Totale	100,0%
15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	A.1 Sviluppare attività di ricerca volte ad affermare il ruolo dell'Istituto nel panorama scientifico nazionale e internazionale		15,0%
	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale		29,0%
	C.2 Garantire la promozione a livello comunitario ed internazionale delle esperienze ed iniziative dell'Istituto al fine di contribuire al miglioramento della ricerca e della protezione dell'ambiente		4,0%
	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione		10,0%
	D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli stakeholder		13,0%
	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.		17,0%
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi		12,0%
		Totale	100,0%
16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica	A.1 Sviluppare attività di ricerca volte ad affermare il ruolo dell'Istituto nel panorama scientifico nazionale e internazionale		20,0%
	D.2 Progettare e condurre efficientemente sistemi di monitoraggio ambientale in grado di rispondere alle necessità di protezione ambientale rilevate presso gli stakeholder		30,0%
	F.1 Formare la normativa tecnica delegata nonché assicurare un efficace e tempestivo supporto tecnico, scientifico ed operativo attraverso la predisposizione di pareri e prescrizioni.		25,0%
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi		25,0%
			Totale

Tabella 17: Prospetto dei pesi assegnati per obiettivo strategico all'interno di ciascun CRA

Per la realizzazione dell'intero complesso delle attività, nel cui ambito figurano anche quelle afferenti agli obiettivi indicati in precedenza, a ciascun CRA vengono assegnate le risorse finanziarie indicate nella tabella che segue:

CRA	Stanziamiento iniziale
01 - Direzione Generale	€ 4.585.936,01
02 - Dipartimento Tutela della Acque interne e marine	€ 369.271,91
03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	€ 440.418,09
04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	€ 29.734,73
05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del Personale ¹⁶	€ 89.758.950,95
06 - Dipartimento difesa della natura	€ 179.563,16
07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	€ 435.023,80
08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	€ 575.209,16
09 - Servizio Interdipartimentale per l'amministrazione e la pianificazione delle attività ¹⁷	€ 5.099.534,51
10 - Servizio Interdipartimentale per le Certificazioni ambientali	€ 87.000,00
11 - Servizio Interdipartimentale per le Emergenze ambientali	€ 54.706,00
12 - Servizio Interdipartimentale per gli affari giuridici	
14 - Servizio Interdipartimentale per l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività ispettive	€ 700.000,00
15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	€ 6.708.883,00
16 - ex Istituto Nazionale per la Fauna Selvatica	€ 368.147,12

Tabella 18: Stanziamiento iniziale per CRA

¹⁶ Al Dipartimento Servizi generale e Gestione del personale sono assegnate le somme necessarie a far fronte al costo del personale e di funzionamento dell'intero Istituto nonché le spese per missioni in Italia e all'estero inerenti le attività istituzionali .

¹⁷ Al servizio Interdipartimentale APA sono assegnate le risorse per il costo dell'Irap del personale di tutto l'Istituto.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Introduzione

Con la stessa metodologia seguita nei precedenti esercizi, integrate le Aree Strategiche di Attività e gli obiettivi strategici con gli adempimenti previsti dal PTPC e dal PTTI, è stata avviata la definizione degli obiettivi operativi.

La prima fase della procedura ha riguardato la definizione delle proposte degli obiettivi da parte dei Responsabili delle Strutture di livello dirigenziale. A seguito delle prime verifiche di validità e coerenza con obiettivi strategici e risorse disponibili effettuate dai Responsabili dei CRA le proposte sono state, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente¹⁸, organicamente e formalmente redatte dai suddetti Responsabili nella versione definitiva di “obiettivi operativi del CRA” e sottoposte alla valutazione del Direttore Generale.

Gli obiettivi operativi così formati, negoziati e validati dal Direttore Generale sono stati inseriti nel Piano della performance nell'allegato 8.4 al presente Piano.

In particolare, in coerenza con i requisiti individuati ai sensi del D. Lgs n. 150/2009 e delle delibere A.N.AC (ex CiVIT) attuative n. 89/2010, n. 112/2010 e n.6/2013, gli obiettivi operativi sono stati rilevati articolando il contenuto delle schede in modo da garantire:

- a. il collegamento degli obiettivi con i prodotti/servizi erogati e, di conseguenza, con gli *stakeholders* di riferimento;
- b. la multidimensionalità degli indicatori di *performance* di ciascun obiettivo;
- c. l'assegnazione della pesatura degli obiettivi dei prodotti/servizi e degli indicatori associati¹⁹;
- d. l'integrazione degli obiettivi con le informazioni relative alle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione e la tipologia/tempistica delle attività svolte;
- e. la fonte dei dati utilizzati.

Si sottolinea in questa sede come, in sintonia con quanto raccomandato dalle “Linee guida relative al ciclo di gestione della performance 2013”²⁰, nel Piano corrente si sia proceduto ad implementare il raccordo tra la performance organizzativa e le altre dimensioni della performance.

Oltre all'integrazione con il PTPC e il PTTI di cui al paragrafo 5.1. sono stati confermati gli obiettivi già presenti nella precedente programmazione, ed in particolare relativi a:

¹⁸ Anche in coerenza con quanto indicato dal paragrafo 5.1.3, lett. e), della Delibera CiVIT n. 1/2012.

¹⁹ Come indicato nel paragrafo 4.2.2, lett. D, della Delibera CiVIT n. 1/2012

²⁰ Adottate dalla CiVIT con la Delibera n. 6/2013

- a. promozione delle pari opportunità (con la previsione, sotto la responsabilità del Direttore Generale, dell'avvio delle attività connesse alla realizzazione del Bilancio di genere e alle indagini sul benessere organizzativo – Obiettivo 01DIR05 “Promozione delle azioni in tema di pari opportunità”);
- b. contenimento spesa pubblica (con la previsione, sotto la responsabilità del Dipartimento GEN dell'attuazione delle disposizioni contenute nel D.L. n. 112/2008 e D.L. n. 78/2010 in tema di riduzione costi per servizi generali - Obiettivo 05GENSAG01);
- c. digitalizzazione (con la previsione di completare la dematerializzazione della documentazione e dell'informatizzazione dei processi e delle procedure di amministrazione - Obiettivi 01DIRINF04, e 09APA03).

Per quanto riguarda gli standard di qualità dei servizi erogati direttamente al cittadino l'Istituto ha provveduto alla pubblicazione di questi ultimi quale esito del monitoraggio svolto nel corso del 2012. Tuttavia, allo stato attuale si è ritenuto prematuro indicare nel Piano obiettivi specifici ritenendo di dover procedere con l'approfondimento degli elementi peculiari dei servizi individuati soprattutto alla luce dell'imminente formalizzazione dei nuovi atti regolamentari dell'Ente, anche al fine di definire gli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati e, quindi, delle ipotesi di standard di qualità.

6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto e in particolare dal Manuale metodologico-operativo per la valutazione della prestazione individuale dei Responsabili di strutture di livello dirigenziale, la valutazione del personale con qualifica dirigenziale sarà effettuata in maniera differenziata per i dirigenti di I fascia e per quelli di II fascia. Come già segnalato nel Piano della Performance 2013-2015, mentre per i primi è già possibile utilizzare tutti e quattro i criteri previsti (**a.** *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; **b.** raggiungimento di specifici obiettivi individuali; **c.** qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e **d.** capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi) per i dirigenti di II fascia non sarà ancora possibile attivare il criterio **d.** in quanto, come già evidenziato nel Piano della *performance* 2012-2014, il modulo di valutazione del personale sarà attivato a seguito della definizione della nuova struttura organizzativa nonché delle eventuali incidenze delle questioni legate alla valutazione del personale tecnologo e ricercatore.

Anche per questo esercizio, infatti, permangono insoluti i nodi interpretativi già evidenziati negli anni passati e, in particolare, le questioni relative:

- alle indicazioni dei tavoli tecnici CiVIT/ANVUR/ARAN in materia di misurazione e valutazione della performance del personale ricercatore e tecnologo;
- alla integrazione della valutazione tra personale dirigente e personale non dirigente;
- all'opportunità e fattibilità della predisposizione di diversi cicli di valutazione nel corso dello stesso anno.

Come già effettuato per il Piano della Performance 2013-2015 e in coerenza con il principio di gradualità, anche per il Piano della Performance 2014-2016 l'Istituto ha incluso, oltre agli obiettivi di struttura che costituiscono il criterio **a.**, anche gli ulteriori elementi previsti dal manuale metodologico-operativo per la valutazione del personale dirigente. Facendo rinvio al citato manuale per gli aspetti tecnici della valutazione, nel presente documento sono riportati tutti gli elementi di valutazione di cui ai criteri **a.** e **c.** del Sistema. Per quanto concerne gli obiettivi individuali (criterio **b.**), la procedura prevede che gli stessi siano assegnati ai dirigenti con Disposizione del Direttore Generale, tenuto conto degli obiettivi di struttura contenuti nel Piano della Performance. L'individuazione degli obiettivi di cui al criterio **b.** è, pertanto, immediatamente successiva all'approvazione e alla pubblicazione del Piano della *performance*. Per il criterio **d.** si rinvia al manuale citato per gli aspetti tecnici connessi alle modalità di calcolo.

Per il criterio **a.** in allegato 8.3, è riportata la sintesi degli obiettivi di struttura assegnati ai responsabili di struttura di livello dirigenziale, integrati con gli obiettivi legati agli adempimenti in materia di Pubblicità, Trasparenza e diffusione delle Informazioni, mentre l'allegato 8.4 comprende le schede degli obiettivi operativi assegnati alle strutture.

Per quanto riguarda il criterio **c.** le competenze manageriali saranno valutate sulla base dei giudizi²¹ espressi per ciascuna delle caratteristiche individuate nelle quattro aree di competenze riportate nella tabella sottostante:

Area Realizzativa	Autonomia
	Orientamento al risultato
Area Relazionale	Capacità di relazione e comunicazione
	Senso di appartenenza
	Condivisione e diffusione del know-how
Area Organizzativa	Capacità di affrontare i problemi e assumere le decisioni
	Capacità di guida delle persone
	Capacità di delega
	Capacità di valorizzare le persone
Area del Miglioramento	Contributo all'innovazione e al cambiamento

Tabella 19: Prospetto delle caratteristiche per la valutazione del personale responsabile di struttura di livello dirigenziale

Le singole competenze e i relativi comportamenti osservabili, ordinati su scala crescente, sono puntualmente illustrati nell'allegato A del manuale metodologico-operativo.

²¹ Sintetizzati su una scala di valori crescenti da 1 a 4.

La valutazione complessiva del dirigente sarà ottenuta dalla somma ponderata del giudizio riportato in ciascun criterio di valutazione secondo lo schema seguente:

Ambito di valutazione	Valutazione	Peso		Valutazione ponderata	
		I fascia	II fascia	I fascia	II fascia
Performance di Struttura (criterio a)	V^a	55%	55%	$V^a \times 0,55$	$V^a \times 0,55$
Obiettivi individuali (criterio b)	V^b	15%	15%	$V^b \times 0,15$	$V^b \times 0,15$
Competenze manageriali (criterio c)	V^c	25%	30%	$V^c \times 0,25$	$V^c \times 0,30$
Differenziazione dei giudizi (criterio d)	V^d	5%	0%	$V^d \times 0,05$	0
Totale		100%	100%	V	V

Tabella 20: Prospetto del peso degli ambiti di valutazione per il personale responsabile di strutture di livello dirigenziale

Come già argomentato, in considerazione del diverso momento di attivazione dei criteri sulla base dei quali sono valutati i dirigenti, la ponderazione si mostra differente nel caso di dirigenti appartenenti alla I fascia rispetto a quelli compresi nella II fascia per i quali non è ancora incluso tra i criteri operativi il criterio **d**.

Per la valutazione del Direttore Generale, come indicato nella metodologia adottata, l'OIV formulerà agli organi di indirizzo politico-amministrativo la proposta tenendo conto dei seguenti elementi di valutazione:

- la *performance* complessiva dell'Istituto, intesa come valutazione emergente dalla *performance* delle strutture organizzative di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di eventuali e specifici obiettivi individuali assegnati dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

7. Il Processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Come per l'esercizio 2013, anche per il ciclo di pianificazione 2014-2016, l'avvio delle attività è coinciso con l'esame degli esiti sul ciclo di gestione precedente e, in particolare, con l'analisi delle risultanze del monitoraggio dei primi sei mesi del 2013.

Nel dettaglio le fasi del processo di redazione del Piano sono state:

1. Analisi delle risultanze del monitoraggio infrannuale: la Struttura Tecnica Permanente ha analizzato, nel corso del mese di settembre, i report di tutte le Strutture ISPRA, contenenti le informazioni sullo stato di avanzamento dei risultati rispetto ai target prefissati per ogni obiettivo operativo. L'attività ha consentito, tra l'altro, di:
 - a. verificare la presenza di eventuali criticità in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati che ha condotto, nel mese di ottobre, alla loro riprogrammazione;
 - b. verificare, nell'ottica di un miglioramento, procedure, prassi e strumenti predisposti per la raccolta delle informazioni e la loro validità ai fini delle analisi gestionali;
 - c. predisporre uno scenario a tendere degli obiettivi del Piano 2013-2015 utile alla revisione e proposta degli obiettivi per il Piano 2014-2016.
2. Adozione delle linee di indirizzo per il triennio 2012-2014: gli Organi di Vertice dell'Istituto hanno confermato, nel mese di novembre, la struttura delle Aree Strategiche di Attività (ASA) e la loro articolazione in obiettivi strategici, così come definiti nel Piano 2013-2015.
3. Avvio della fase di programmazione: la Struttura Tecnica Permanente ha avviato, nella seconda metà del mese di dicembre, la fase di programmazione trasmettendo, ad ogni Struttura di livello dirigenziale, la documentazione necessaria sia alla predisposizione della proposta di programmazione per obiettivi operativi, sia alla revisione e all'aggiornamento del database dei prodotti/servizi, realizzato nel corso della pianificazione 2011-2013 e aggiornato negli esercizi successivi;
4. Verifica delle proposte di programmazione: la Struttura Tecnica Permanente, attraverso incontri dedicati svoltisi tra dicembre e gennaio, ha verificato la rispondenza ai requisiti formali richiesti per la predisposizione del Piano, la coerenza con le risultanze del monitoraggio e della programmazione del Piano precedente, nonché la sostenibilità, sotto il profilo delle risorse finanziarie ed umane, necessarie al raggiungimento degli obiettivi proposti. Tali momenti di confronto sono stati una ulteriore opportunità di formazione *on-the-job* sui principi e metodi di

misurazione, sugli aspetti rilevanti che riguardano l'archiviazione e la gestione dei dati e dei documenti alimentanti gli indicatori chiave di performance (KPI) nonché sullo sviluppo delle capacità di pianificazione e programmazione delle attività;

5. Avvio della negoziazione: la risultanza delle attività della fase precedente è stata sottoposta all'attenzione del Direttore Generale per l'avvio della fase di negoziazione nella quale, laddove necessario, sono state rideterminate le risorse finanziarie assegnate per l'anno 2014 e/o ridefiniti gli obiettivi proposti.
6. Predisposizione del Piano della performance 2013-2015: la Struttura Tecnica Permanente, acquisita la documentazione relativa agli esiti della negoziazione, e completata la raccolta e l'analisi dei dati necessari da parte di tutte le strutture dell'Ente interessate, ha provveduto a redigere l'istruttoria relativa al Piano della *performance* 2013-2015 sottoponendola alla Direzione Generale per la formale adozione.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di Bilancio

Nei precedenti capitoli si è più volte sottolineata la circostanza che vede ancora immutato l'assetto organizzativo dell'Istituto. Ciò rileva anche per quanto riguarda il progressivo avvicinamento e un sempre più stretto coordinamento tra il ciclo della performance e il ciclo di Bilancio come richiesto dalle norme e come previsto anche dal modello descritto nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ISPRA.

A tali considerazioni si aggiunge, come già ricordato lo scorso anno, la caratteristica del processo di previsione del Bilancio dell'Istituto legata alla natura di contributo erogatorio da parte del Ministero vigilante della maggior parte delle entrate. Anche per questo esercizio, nell'attesa di approvazione da parte degli Organi competenti (MATM e MEF) della proposta di Bilancio di Previsione, l'Istituto ha adottato - ai sensi dell'art.23 del D.P.R. n. 97/2003 - l'esercizio provvisorio di bilancio per l'anno 2013, con conseguente sostenibilità della spesa non superiore ad un dodicesimo degli stanziamenti previsti per ciascun capitolo²².

Nonostante ciò si è cercato di procedere, gradualmente, verso una maggiore coerenza tra i due cicli di pianificazione. In particolare anche per il ciclo della *performance* 2014 si è provveduto ad integrare le informazioni riguardanti il collegamento tra obiettivi e risorse economico-finanziarie nelle schede utilizzate per la programmazione delle attività e nelle schede di dettaglio riportate nell'allegato 8.4. Tale integrazione ha consentito di indicare l'ammontare di risorse disponibili per la realizzazione dell'obiettivo (sebbene, come ricordato, per l'anno corrente si disponga esclusivamente di risorse provenienti da finanziamenti e cofinanziamenti esterni data l'entità del contributo ordinario utilizzato interamente per la copertura dei costi di funzionamento) e di poter valutare, attraverso l'albero della *performance*, l'ammontare di risorse appostate per il conseguimento di ciascun obiettivo strategico.

²² Fatto salvo il caso di spesa obbligatoria e non suscettibile di impegno frazionabile in dodicesimi.

A valle dell'approvazione del Bilancio dell'Istituto e dell'auspicato assestamento che possa fornire ulteriori risorse risulterà probabilmente necessaria una revisione della programmazione delle attività e degli obiettivi inseriti nel presente Piano, con conseguente rinegoziazione anche delle risorse finanziarie che si renderanno definitivamente disponibili per ciascuna Struttura Organizzativa.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Già lo scorso anno era stato evidenziato, nel Piano 2012-2014, come le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della *performance* non possono prescindere dall'emanazione dei nuovi strumenti normativi dell'Ente con particolare riguardo alla revisione della missione dell'Istituto, delle strategie e, quindi, delle ASA e dei relativi obiettivi strategici.

A tali presupposti sono legate molte delle azioni di miglioramento già individuate nei precedenti cicli di gestione della *performance* come, ad esempio, il completamento dell'attivazione degli strumenti da utilizzare per la valutazione della performance individuale del personale dirigente e non dirigente.

Per quest'ultima categoria, inoltre, si dovranno attendere anche gli esiti dei competenti tavoli tecnici costituiti per l'individuazione dei criteri di valutazione della performance individuale del personale con qualifica di ricercatore e tecnologo laddove non svolga attività amministrativo-gestionale.

Ciò nonostante, per quanto possibile nelle condizioni sopra richiamate, si tenderà ad un graduale affinamento degli strumenti a disposizione per migliorare le prestazioni dell'attuale modello di gestione.

A seguito della riorganizzazione dell'Ente e sempre in un'ottica di gradualità, nel corso del 2014 potranno essere valutate, tra l'altro, le eventuali azioni di integrazione degli strumenti adottati all'interno dell'Istituto che si potranno rendere necessarie a seguito in primo luogo, dell'introduzione degli obblighi posti a carico delle Amministrazioni dalla recente normativa in materia di trasparenza e di contrasto della corruzione. In secondo luogo, in conseguenza della riorganizzazione dell'Ente e quindi della ridefinizione delle attività delle nuove Strutture, che potrà comportare aggiornamenti del Sistema di valutazione, anche al fine di evidenziare meglio la complessità dei diversi obiettivi assegnati alle Strutture, anche in ragione, ad esempio, della rinnovata strategicità delle attività da esse svolte.

Un preciso impegno dovrà essere posto per cercare di migliorare le prestazioni del ciclo di gestione: si ritiene, ad esempio, di poter ridurre i tempi di alcune fasi e di rendere tutto il processo più snello e maggiormente integrato con le attività realizzate (e spesso replicate) da diverse unità organizzative. Compatibilmente con le risorse disponibili, l'Istituto intende avviare un confronto con le strutture competenti per predisporre un'analisi circa i requisiti necessari per una informatizzazione di alcune parti del processo.

Nel corso della seconda parte dell'anno, anche alla luce degli esiti del monitoraggio infrannuale, si procederà alla verifica e alla eventuale revisione degli indicatori strategici al fine di disporre, per il Piano 2015-2017, di un set maggiormente significativo.

La Struttura Tecnica Permanente continuerà ad assicurare, attraverso un'attività di affiancamento e formazione, il supporto al personale Responsabile di Struttura di livello dirigenziale, ai fini dell'aggiornamento e del miglioramento delle competenze tecniche, utili ad una corretta definizione della programmazione strategica ed operativa. Sul fronte del completamento del Sistema, si segnala che la predetta Struttura insieme al CUG (alla luce delle indicazioni ricevute dall'A.N.AC. con l'approvazione dei modelli per la realizzazioni di indagini sul benessere organizzativo e dell'esperienza fatta dall'Istituto con la realizzazione nel 2012 della rilevazione sperimentale) ha realizzato l'indagine prevista dall'art. 14, comma 5, del D. Lgs. n. 150/2009, su tutto il personale al fine di fornire agli Organi competenti dell'ente l'analisi dei dati raccolti e quindi consentire all'Amministrazione di individuare le azioni di miglioramento che si riterranno necessarie sia per una migliore conoscenza, e quindi condivisione dell'intero sistema da parte di tutto il personale, sia per un più efficiente organizzazione dell'ente.

In materia di standard di qualità dei servizi pubblici sarà necessario proseguire le attività volte al completamento del processo individuato dalle Delibere che l'A.N.AC. ha predisposto sull'argomento. In particolare l'Istituto, che nel corso del 2013 ha pubblicato l'elenco dei servizi che eroga direttamente ai cittadini, dovrà procedere con l'individuazione degli indicatori da associare ad ogni servizio. Risulta evidente che anche questa operazione potrà essere avviata soltanto in un momento successivo alla riorganizzazione dell'Ente e non potrà prescindere dalla revisione di detto elenco e dalla coerenza con quanto definito in materia di pubblicità, trasparenza, informazione e prevenzione della corruzione.

8. Allegati tecnici

8.1 Scheda di analisi SWOT

8.2 Tabella di riepilogo degli obiettivi operativi raggruppati per obiettivo strategico

8.3 Tabella di riepilogo degli obiettivi operativi assegnati ai responsabili delle strutture

8.4 Schede obiettivi operativi e indicatori.