



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 2013-2015

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

Presentazione del Piano

Con il Piano della performance 2013-2015 l'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (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 dello sviluppo della nostra società, nonché nell'articolato mondo della ricerca che a tali obiettivi si rivolge. Il lavoro effettuato e le iniziative assunte in questi anni per dotare l'Istituto di una architettura strutturale idonea alle sfide da affrontare e per dare vita ad una "governance" responsabile e capace stanno mostrando i primi frutti che certamente non rappresentano un punto di arrivo, ma uno sprone a proseguire lungo la via tracciata.

E' atteso a breve, infatti, il definitivo via libera allo Statuto dell'ISPRA. 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, così come più volte evidenziato dalla Corte dei Conti, di superare quelle disomogeneità, quella mancanza di sinergia, di ricerca della complementarietà e di concorso, ancora diffusamente presenti nell'Istituto e originati, ma non solo, dalla confluenza di tre ben distinte sorgenti di competenze e responsabilità: l'APAT, l'ICRAM e l'INFS, cioè di tre Enti con storie e nature diverse.

Per rispondere con efficacia a tale visione si è cercato di guardare alle soluzioni adottate in contesti assimilabili e, in primo luogo, nel contesto comunitario che rappresenta e deve rappresentare sempre più un riferimento prioritario di qualsivoglia iniziativa, a maggior ragione se di natura istituzionale. La ricognizione effettuata in tale ambito ha immediatamente messo in evidenza una notevole similarità tra la situazione italiana e quella tedesca, dove l'analoga struttura federale, l'UBA (Umweltbundesamt), opera ormai da circa 40 anni. Tale similarità risiede soprattutto nella struttura istituzionale, con particolare riferimento ai rapporti con soggetti quali, tra i molti, la rete di agenzie presente nei "lander" tedeschi, quindi il Ministero dell'ambiente, e non ultima la Protezione civile, ma anche nella missione attribuita a tale ente dove possono ritrovarsi numerosi ed importanti elementi di coincidenza con quelli che il quadro normativo vigente attribuisce all'ISPRA. L'UBA è corrispondente, così come l'ISPRA, dell'European Environment Agency.

Nel contesto nazionale tra le varie suggestioni ed indicazioni raccolte alcune hanno la loro origine nell'ambito del Servizio sanitario nazionale, non solo nell'Istituto Superiore di Sanità, ma anche negli Istituti di ricerca e cura che appaiono per diversi aspetti assimilabili all'ISPRA per natura e obiettivi e non infrequentemente con sovrapposizioni nelle attività svolte.

Quanto sopra ha trovato sostanziale conferma nelle direttive generali emanate dal Ministro vigilante anche in relazione al senso da attribuire al tema della ricerca, in particolare in un ente non vigilato dal MIUR, laddove 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 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”.

Coerente con tale approccio e con l’esigenza di perseguire una politica unitaria, coordinata e organica con il mondo esterno ma strettamente connessa e nella responsabilità dell’Istituto, è la promozione ed il coordinamento di attività comuni nell’ambito del sistema ISPRA, ARPA e APPA, cioè il “sistema nazionale distribuito per la protezione ambientale”, che vede nel Consiglio federale il suo punto di governo e di riferimento organizzatore. Numerosi sono stati gli atti adottati dal Consiglio, e le iniziative intraprese nell’ambito del sistema, tra le quali la creazione, lo sviluppo e la gestione delle reti fiduciarie, dei sistemi e delle attività di monitoraggio e sorveglianza delle matrici ambientali e degli impatti a cui tali matrici potrebbero o sono sottoposte, nonché la conseguente attività di “reporting” sullo stato dell’ambiente e la sua tendenziale evoluzione. Tutto ciò rappresenta una specificità ed una competenza dell’Istituto unica nel Paese, eguagliate solo da quella del Dipartimento della Presidenza del Consiglio dei Ministri nell’ambito del Servizio nazionale della protezione civile per quanto riguarda il monitoraggio, la sorveglianza, il contrasto e la mitigazione in tempo reale dei rischi.

Proprio il lavoro svolto negli ultimi anni di analisi e caratterizzazione del formarsi del “corpo” dell’Istituto durante il suo percorso costitutivo, nonché delle reazioni di tale “corpo” all’azione di governo degli Organi statuari ed alla gestione ordinaria dell’Amministrazione conseguenti all’attuazione a partire dal 2012 del DM n.123/2010, ha consentito di predisporre soluzioni organizzative che consentiranno di razionalizzare procedure e attività per il raggiungimento degli obiettivi nell’ambito degli obiettivi strategici dell’Istituto. Tutto ciò nella consapevolezza dell’ineludibile priorità dello svolgimento dei “servizi ordinari”, cioè di quei compiti e di quelle attività che il quadro normativo vigente pone direttamente ed esplicitamente nella competenza e responsabilità dell’Istituto e di cui una prima elencazione è parte integrante del Bilancio di previsione 2013, ed al netto di una valutazione sia dell’attività di ricerca, svolta in termini quantitativi e qualitativi, che della valenza dei risultati della stessa rispetto allo svolgimento degli altri compiti istituzionali dell’Istituto. Per tale valutazione è ancor oggi mancata la definizione di una appropriata metodologia, fondata sulle esperienze esistenti e consolidate in materia, di competenza del Consiglio scientifico dell’Istituto e tanto vale per la definizione della relazione tra questa e la valutazione della “performance” del personale tecnologo e ricercatore di competenza dei tavoli tecnici partecipati da CIVIT, ANVUR e ARAN.

Lo sviluppo del sistema di gestione della “performance” prosegue quindi attraverso una implementazione graduale tale da poter essere coerente con l’avanzamento del riassetto organizzativo e la disponibilità di adeguati strumenti di misurazione e valutazione della “performance” stessa.

In particolare nel presente Piano si è cercato di introdurre una migliore esplicitazione del rapporto causale esistente tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, nonché una prima definizione puntuale delle risorse dedicate alla loro realizzazione al fine di migliorare la rappresentazione delle responsabilità della gestione e dei risultati.

Preme evidenziare in questa sede 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 2013-2015 per adeguarne i contenuti alla nuova struttura.

Sommario

1 Presentazione del Piano	II
2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....	6
2.1 Presentazione dell'Istituto	6
3. Identità.....	8
3.1 L'amministrazione in cifre	8
3.2 Mandato istituzionale e Missione	8
3.3 Albero della performance	9
4 Analisi del contesto	13
4.1 Analisi del contesto esterno.....	13
4.1.1 Minacce e opportunità	17
4.2 Analisi del contesto interno	17
4.2.1 Punti di forza e debolezza.....	24
5 Obiettivi strategici.....	28
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	45
6.1 Introduzione	45
6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....	45
7 Il Processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	49
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	49
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di Bilancio	50
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	51
8 Allegati tecnici.....	53

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.

La natura, la missione e le attribuzioni dell'Istituto trovano il loro riferimento principale nel processo legislativo intervenuto nel corso degli anni che, anche nel nostro Paese, ha portato alla separazione delle competenze sanitarie da quelle ambientali e che ha avuto come primo importante atto l'istituzione del Ministero dell'ambiente con la legge n. 348 del 1986 e il suo apice nel referendum popolare del 1993 sui controlli ambientali.

L'Istituto raccoglie in se le storie e le esperienze degli Enti confluiti, prima in APAT, cioè l'ANPA ed i Servizi Tecnici dello Stato, poi in ISPRA, cioè l'APAT stessa, INFS e l'ICRAM. Tra queste emblematico è il caso del Servizio Geologico d'Italia, che nasce dal Comitato Geologico Nazionale, istituito nel 1867 assieme al Club Alpino Italiano e su proposta di Quintino Sella dal Parlamento del Regno d'Italia, Firenze Capitale; oppure, quello dell'Istituto Nazionale per la Fauna Selvatica (INFS), fondato nel 1933 come Laboratorio di Zoologia applicata alla Caccia e denominato Istituto Nazionale di Biologia della Selvaggina "Alessandro Ghigi" nel periodo 1977-1992; oppure quello dell'Istituto centrale per la ricerca sul mare (ICRAM) che nasce nel 1982 con la denominazione di Istituto centrale per le ricerche scientifiche e tecnologiche applicate alla pesca marittima (ICRAP) sotto la vigilanza dell'allora Ministero della Marina mercantile e che ha modificato la denominazione in ICRAM con la legge n. 220 del 1992 passando, infine, nel 1994 sotto la vigilanza del Ministero dell'Ambiente in virtù del decreto legge 4 dicembre 1993 n. 496, convertito con modificazioni dalla legge 21 gennaio 1994 n. 61, norma istitutrice dell'ANPA, nella quale veniva già delineato il rapporto di collaborazione tra i due enti.

E' tuttavia altresì importante ricordare che la stessa Agenzia nazionale per la protezione ambientale (ANPA) ha origine da un evento istituzionale fondamentale, cioè il referendum popolare del 18 aprile 1993² che sancì la separazione, pur nella complementarità, tra la materia ambientale e quella sanitaria.

L'Istituto, sottoposto agli indirizzi e alla vigilanza del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, svolge, ai sensi dell'art. 2 del DM n. 123 del 21/05/2010, 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

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

² Il D.L. n. 496/1993, convertito con modificazioni dalla L. 21 gennaio 1994 n. 61, infatti, richiama espressamente, nel preambolo, l'esito referendario.

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.

In particolare, l'ISPRA, tenuto conto delle priorità individuate dai principali strumenti di programmazione nazionali e sopranazionali, con particolare riferimento all'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;
- monitoraggio, analisi e valutazioni dei processi energetici, produttivi e territoriali, delle conseguenti pressioni ambientali e definizione ed 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.

Come indicato dal DM sopra citato e già richiamato nella *Presentazione del Piano* precedente, tra i compiti istituzionali dell'ISPRA vi è quello ineludibile della ricerca in materia ambientale. Compito ribadito, infatti, anche dalla Direttiva generale emanata dal Ministro vigilante in data 19 marzo 2012, nella quale, oltre agli indirizzi di carattere generale, sono indicate le linee prioritarie di azione e gli indirizzi specifici ai quali "*L'Istituto si attiene nel perseguimento dei compiti istituzionali ...*" e tra i quali si ritrovano, riferite alle aree tematiche ritenute principali, l'attività di ricerca così come quella di consulenza e supporto tecnico e scientifico al Ministero dell'Ambiente, affiancate pariteticamente da quelle di monitoraggio e controllo, di coordinamento tecnico delle Agenzie ARPA-APPA, di gestione e diffusione dell'informazione e di formazione e informazione ambientale.

Tuttavia, vanno anteposti, anche se non ricompresi in questo nucleo definito prioritario, i "servizi ordinari" il cui svolgimento rappresenta obiettivo ineludibile dell'attività dell'Ente.

Nel fare ciò ISPRA, con il concorso delle Agenzie regionali e provinciali, si propone come promotore e propulsore per una nuova ed innovativa riformulazione degli strumenti tecnici di riferimento nazionale a supporto di Istituzioni e Amministrazioni del Paese per la conoscenza e la protezione dello stato dell'ambiente e l'uso sostenibile delle risorse ambientali.

3 Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

Nel seguito sono riportati i dati dei Bilanci di previsione del triennio 2011-2013 al netto delle partite di giro. Occorre notare come le entrate correnti, che tra il 2011 e il 2012 si presentano sostanzialmente in linea, nel 2013 fanno registrare una diminuzione di circa 2 M€. Per le entrate in conto capitale il biennio 2012-2013 presenta un decremento, rispetto al 2011, derivante dalla riscossione dal fondo di indennità di anzianità.

Come già precisato nel Piano della performance 2012-2013, l'importo vincolato ai sensi della L. n. 308/2004 è passato, nell'anno 2011, da € 22.028.000,00 a € 14.732.769,73 a seguito dell'autorizzazione del Ministro vigilante.

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

Tabella 1: Entrate ed Uscite ISPRA nel triennio 2011-2013

L'Istituto al 31/12/12 ha registrato una forza lavoro complessiva pari a 1.262 dipendenti, di cui 65 con contratto a tempo determinato. Nella tabella che segue è indicato il personale presente alla suddetta data suddiviso per tipologia di contratto e per livello.

Livelli	Presenti al 31/12/11			Presenti al 31/12/12			Scost.Tot 2012/2011	Scost. TI 2012/2011	Scost. TD 2012/2011
	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Totale	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Totale			
Dirigente I	2	1	3	1	1	2	-33,33%	-50,00%	0,00%
Dirigente II	19	3	22	18	3	21	-4,55%	-5,26%	0,00%
I	25		25	30		30	20,00%	20,00%	0,00%
II	149		149	178		178	19,46%	19,46%	0,00%
III	442	13	455	401	29	430	-5,49%	-9,28%	123,08%
IV	154		154	153		153	-0,65%	-0,65%	0,00%
V	157	2	159	152	1	153	-3,77%	-3,18%	-50,00%
VI	125	10	135	123	21	144	6,67%	-1,60%	110,00%
VII	127	9	136	126	9	135	-0,74%	-0,79%	0,00%
VIII	15		15	15	1	16	6,67%	0,00%	0,00%
Totale	1.215	38	1.253	1.197	65	1.262	0,72%	-1,48%	71,05%

Tabella 2: Distribuzione del personale per livello e tipologia contrattuale per gli anni 2011 e 2012, e valori di scostamento

3.2 Mandato istituzionale e Missione

In data 21 maggio 2010 è stato pubblicato sulla GU n. 179 del 03/08/2010, il D.M. n. 123/2010 che 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 nel Piano della *performance* 2011-2013, si segnala la necessità di attendere l'emanazione dello Statuto dell'ISPRA per avere il quadro completo circa l'assetto normativo di riferimento. Pertanto, anche il presente Piano della *performance* trova fondamento circa le linee strategiche di azione nella Relazione di accompagnamento alla bozza di Statuto che l'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Istituto ha predisposto e nella quale ha identificato gli elementi portanti sui quali costruire la Missione dell'Ente. In particolare, viene indicata quale peculiarità dell'ISPRA, rispetto agli altri enti di ricerca, quella di possedere “*un corpo di servizi ed un'anima di ricerca*”, in quanto “*capace di fare ricerca ambientale ma anche in grado di dettare linee guida nel quadro del Sistema agenziale³ e controllarne il rispetto e, ancor più in generale, vigilare sull'osservanza delle normative ambientali in veste di accreditato interlocutore tecnico-scientifico sia a livello nazionale che internazionale*”.

Nel corso del 2012, successivamente alla pubblicazione del Piano della *performance* 2012-2014, il Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare ha emanato⁴ la Direttiva generale sullo svolgimento

³ Il Sistema delle Agenzie Ambientali Regionali (ARPA) e delle Province autonome di Trento e Bolzano (APPA)

⁴ 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.

delle funzioni e sui compiti dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale relativa all'anno 2012. La Direttiva, e ancor più la Convenzione triennale⁵ tra Ministero e ISPRA prevista dall'art. 12, comma 4, del Decreto Interministeriale 21 maggio 2010, n. 123, costituiscono documenti strategici determinanti per la pianificazione delle attività dell'Istituto. Lo scorso anno, in considerazione dello sfasamento temporale con il quale sono venuti alla luce il Piano della *performance* e la Direttiva generale del Ministro, non è stato possibile utilizzare le indicazioni del Ministero nel momento di pianificazione dell'Ente. Tuttavia appena ricevuta la Direttiva del Ministro si è provveduto a verificare la coerenza degli indirizzi impartiti con le linee strategiche definite nel Piano della performance 2012-2014. Come mostrato nella tabella che segue, le Aree Strategiche di Attività dell'ISPRA coprono interamente, seppur con alcune ulteriori disaggregazioni, le linee prioritarie di azione dettate dal Ministro. Alla luce dei risultati della suddetta analisi e nelle more della definizione della nuova struttura dell'Istituto, oltre che dell'emanazione della Direttiva generale sullo svolgimento delle funzioni e sui compiti dell'ISPRA per l'anno 2013 e dell'eventuale stipula della Convenzione triennale con il Ministero, si è ritenuto di poter conservare inalterata la struttura delle Aree Strategiche di Attività definite dall'Istituto.

Linee prioritarie d'azione e indirizzi specifici (<i>ex Direttiva generale MATTM del 19/03/2012</i>)	Aree Strategiche di Attività
A. Consulenza e supporto tecnico e scientifico al Ministero dell'Ambiente	<i>F. Consulenza strategica, scientifica e tecnica</i>
B. Monitoraggio e controlli	<i>D. Osservazione e monitoraggio ambientale E. Sorveglianza e controllo</i>
C. Gestione e diffusione dell'informazione	<i>H. Informazione e comunicazione ambientale</i>
D. Coordinamento tecnico delle agenzie ARPA-APPA	<i>C. Networking ambientale</i>
E. Ricerca	<i>A. Ricerca B. Ricerca applicata e sperimentazione</i>
F. Formazione ed educazione ambientale	<i>G. Formazione ed educazione ambientale</i>

Tabella 3: Prospetto di conversione tra le Linee prioritarie d'azione e gli indirizzi specifici individuati dal MATTM e le Aree Strategiche di Attività adottata da ISPRA

3.3 Albero della performance

Le Aree Strategiche di Attività individuate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, peraltro confermate nella loro validità da quanto indicato nella citata Direttiva, 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. Il Vertice dell'Istituto ha confermato la validità dell'articolazione delle

⁵ Quest'ultima non ancora stipulata.

Aree Strategiche di Attività (ASA) e degli obiettivi strategici ad esse afferenti individuati nel corso della pianificazione del periodo 2011-2013, che di seguito si elencano:

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.
<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 4: 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	4
	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	16
	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	8
		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	11
	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	16
		F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel	4
	G. Formazione e educazione ambientale	G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	2
		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	12
		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	7
		J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto.	2
	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
	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	7
Totale obiettivi operativi			155

Tabella 5: 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 alle analisi svolte in occasione del primo ciclo di gestione della performance (Piano della performance 2011-2013) nel quale sono stati evidenziati i principali soggetti che hanno rapporti con l'Istituto. L'intervento nel corso del 2012 della "Direttiva generale sullo svolgimento delle funzioni e sui compiti dell'ISPRA per l'anno 2012" ha, peraltro, confermato, attraverso l'indicazione delle linee prioritarie di azione, la validità dell'analisi svolta.

In tal senso, i soggetti che determinano o influenzano fattori rilevanti per la definizione del Piano, ovvero gli stakeholder chiave sono classificati, in funzione del loro grado di influenza e di interesse, come segue:

- 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.

A fronte di una 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 tale settore si evidenzia l'impatto che, in particolare nel 2013, avranno i compiti derivanti all'Istituto a seguito dell'implementazione della Direttiva quadro 2008/56/CE sulla strategia per l'ambiente marino, successivamente recepita in Italia con il d.lgs. n. 190 del 13 ottobre 2010 nonché quelli conseguenti al supporto da assicurare al Garante incaricato di vigilare sulla attuazione delle disposizioni contenute nel D. L. n. 207/2012, convertito con modificazioni con L. n. 231/2012, con particolare riguardo all'esecuzione delle prescrizioni contenute nell'autorizzazione integrata ambientale (AIA) rilasciata alla società ILVA S.p.A..

Di particolare rilievo, inoltre, saranno le attività volte alla realizzazione di quanto stabilito con la Convenzione stipulata con il MIPAAF relativamente all'implementazione di un programma che, su scala sovra regionale, migliori il livello di conoscenza della definizione delle sorgenti dei nitrati nelle acque superficiali e di falda, nel perseguimento degli obiettivi dell'Unione Europea diretti alla protezione delle acque dall'inquinamento provocato dai nitrati provenienti da fonti agricole in conformità alla Direttiva n. 91/676/CEE del Consiglio del 12 dicembre 1991 e quelli relativi al consumo ed alla tutela dei suoli anche ai fini della mitigazione del dissesto idrogeologico, in particolare in aree montane e collinari, attraverso interventi agro-silvo-pastorali.

Pur a fronte di una invarianza degli *stakeholder* l'Istituto ha avviato nuove modalità di interlocuzione con le Istituzioni e Amministrazioni. E' il caso, a titolo esemplificativo, dei tavoli tecnici di consultazione instaurati con le Regioni per la definizione di servizi di pubblica responsabilità quali quelli, tra i molti, in materia di idrologia operativa, oppure quelli offerti dagli organi cartografici dello Stato a cui anche ISPRA appartiene.

All'analisi condotta sulla base dei prodotti/servizi censiti dall'Istituto si aggiunge, in questo Piano, l'"ascolto" del contesto esterno all'ISPRA attraverso lo studio dei contatti stabiliti dall'URP nel biennio 2011-2012. 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 (quelle pervenute in formato cartaceo cui viene assegnato un numero progressivo di protocollo generale e che contengono chiaramente gli elementi indicati nella Circolare n. 48 dell'Istituto, ovvero gli estremi identificativi del documento/atto/informazione richiesto, l'identità del richiedente ed eventuali poteri rappresentativi nonché l'indicazione dell'interesse giuridicamente rilevante) ed informali (negli altri casi). Le categorie individuate raggruppano i richiedenti in modo leggermente diverso rispetto alla classificazione degli stakeholder fornendo un maggiore dettaglio del raggruppamento "altri soggetti pubblici e privati" che sono stati, infatti, ulteriormente distinti in associazioni, aziende e cittadini. L'analisi sotto questa prospettiva restituisce come chiara indicazione l'individuazione dei cittadini quali soggetti principali interessati a interloquire con l'Istituto. Un dato interessante è costituito, inoltre, dal 28% di richieste informali presentate dalle aziende, segnale, questo, dell'interesse del mondo produttivo alle attività dell'Istituto.

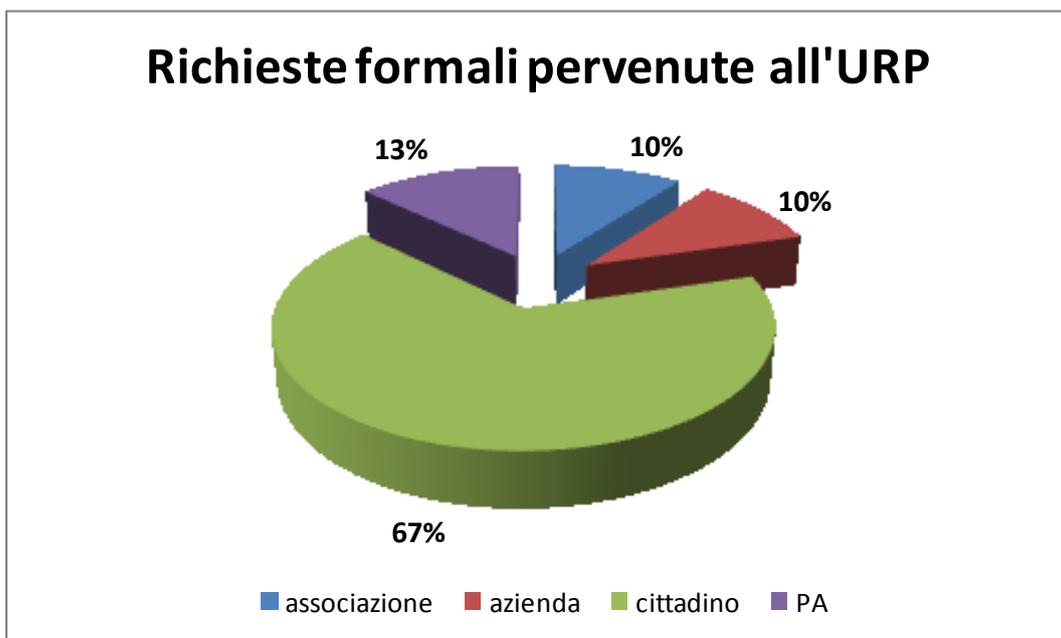


Figura 1: Origine delle richieste formali pervenute all'URP

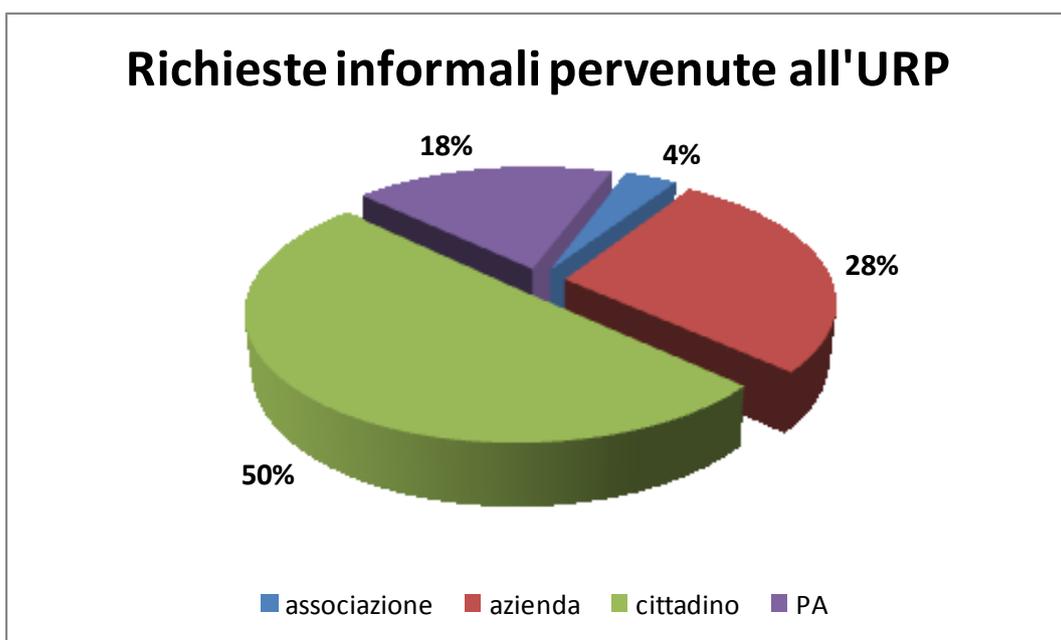


Figura 2: Origine delle richieste informali pervenute all'URP

Le richieste formali sono state analizzate, inoltre, 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).

I grafici riportati mostrano, per le categorie di utenti cittadini, aziende e associazioni, le diverse motivazioni delle richieste pervenute.

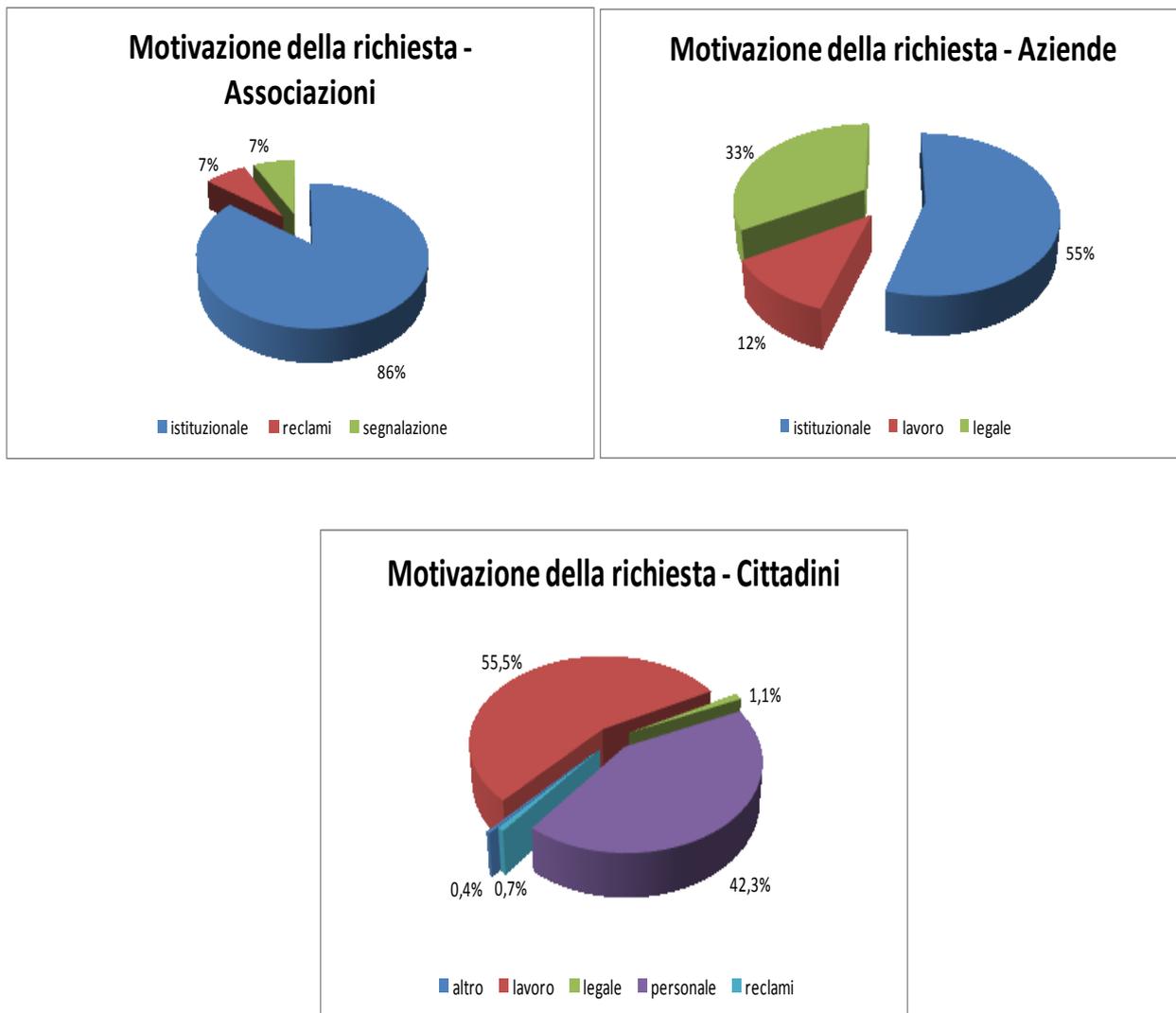


Figura 3: Motivazioni delle richieste pervenute all'URP secondo l'origine: a) Associazioni; b) Aziende; c) Cittadini.

4.1.1 Minacce e opportunità

Viene confermata, per l'esercizio 2013-2015, l'analisi effettuata in occasione della definizione del Piano della performance 2011-2013 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, predispose 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 del 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 e l'aggiornamento annuale dei piani di ricerca, nonché per il migliore svolgimento delle funzioni attribuite dalla legge all'Istituto. Inoltre definisce 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 decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286.

Dal punto di vista organizzativo l'Istituto è improntato ad una struttura di tipo divisionale, ovvero articolata in Dipartimenti (divisioni) configurata come segue:

- 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 utenti.

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.

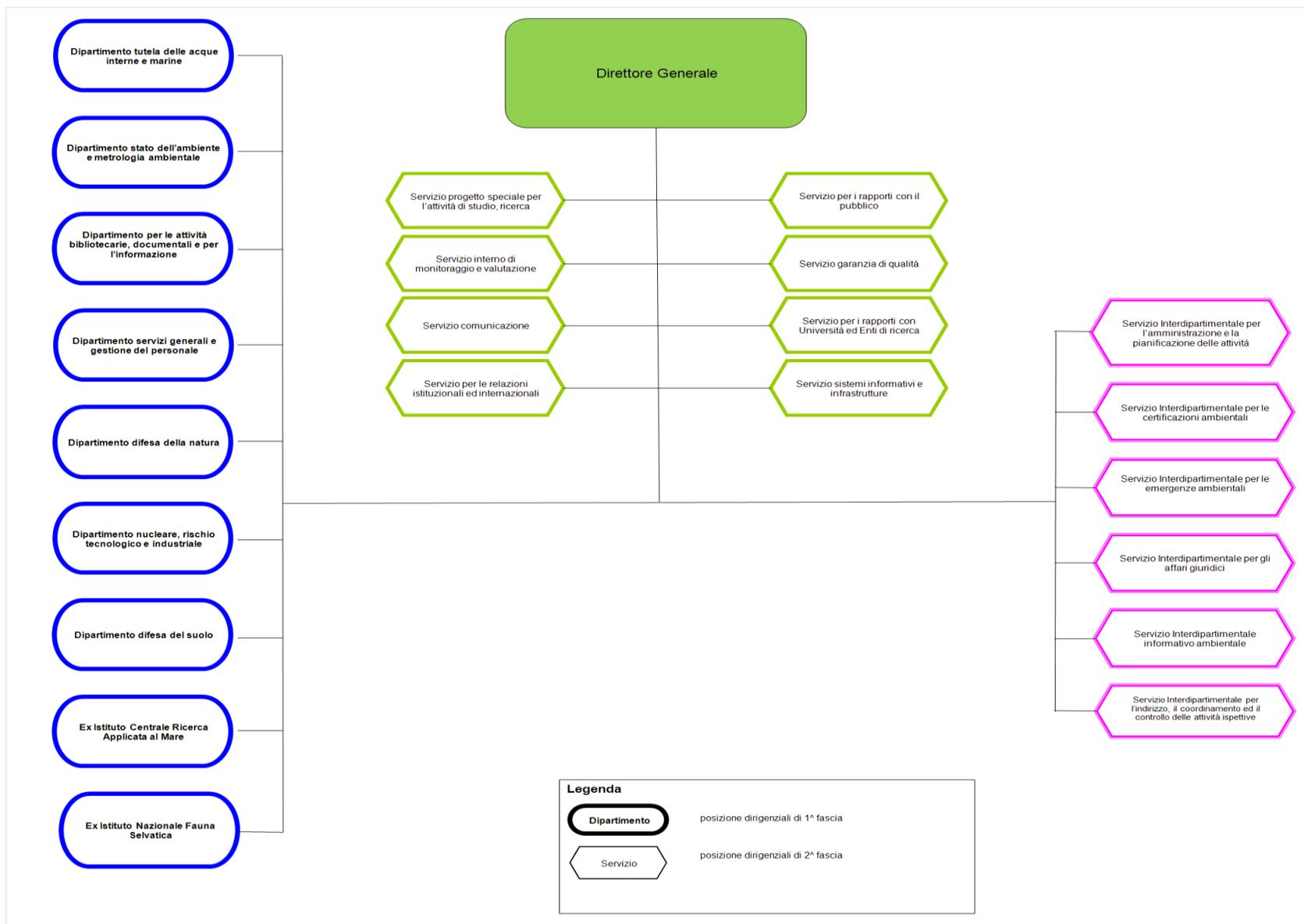


Figura 4: Articolazione della Struttura di ISPRA

L'Istituto, nel precedente biennio ha avviato un progetto di razionalizzazione logistica che ha modificato la sua distribuzione territoriale. Attualmente l'ISPRA è articolata nelle seguenti sedi:

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

Come indicato nel paragrafo 3.1 prestano servizio per l'Istituto 1.197 dipendenti con contratto a tempo indeterminato cui si aggiungono 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, che portano il totale dei dipendenti in servizio a 1.201 unità. Il raffronto con la dotazione organica ridefinita dal Regolamento mostra una carenza complessiva pari a circa il 19%.

Livelli	Dotazione Organica	In servizio al 31/12/11	In servizio al 31/12/12	Differenza % 2011 vs PO	Differenza % 2012 vs PO
Dirigente I	6	3	2	-50,0%	-66,67%
Dirigente II	50	22	21	-56,0%	-58,00%
I	80	25	30	-68,8%	-62,50%
II	220	149	178	-32,3%	-19,09%
III	452	442	401	-2,2%	-11,28%
IV	170	154	153	-9,4%	-10,00%
V	200	157	152	-21,5%	-24,00%
VI	155	125	123	-19,4%	-20,65%
VII	135	127	126	-5,9%	-6,67%
VIII	10	15	15	50,0%	50,00%
Totale	1.478	1.219	1.201	-17,5%	-18,74%

Tabella 6: Dotazione organica e personale in servizio

Le carenze maggiori si riscontrano, oltre che tra i livelli della dirigenza, nel I, nel II, nel V e nel VI livello.

L'apporto di risorse non strutturate, soprattutto a tempo determinato, incrementa la forza lavoro, in termini numerici, fino a 1.339 unità ma non riesce ancora a far fronte in maniera adeguata e duratura alle esigenze strutturali legate ai carichi di lavoro, anche in ragione di una adeguata redistribuzione degli stessi, riallocazione e riqualificazione del personale strutturato alla luce della nuova riorganizzazione dell'Istituto.

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 registra

un lieve incremento rispetto al valore indicato nel Piano della performance 2012-2014, dall'87,4% all'89,7% (come indicato nella tabella che segue) conseguenza, principalmente, delle variazioni intercorse nella composizione relativa del personale a tempo determinato (aumentato dal 2,4% al 4,6%) e dei contratti di collaborazione (diminuiti dal 6,4% al 3,3%).

Tipologia contratti	Anno 2011		Anno 2012	
	n. dipendenti	%	n. dipendenti	%
Tempo indeterminato	1.218	87,4%	1.201	89,7%
Tempo determinato	34	2,4%	61	4,6%
Co.Co.Co.	89	6,4%	44	3,3%
Assegnisti	49	3,5%	32	2,4%
Borsisti	4	0,3%	1	0,1%
Totale	1.394	100,0%	1.339	100,0%

Tabella 7: Confronto 2011-2012 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	Scostamento 2012/2011
Età media del personale (anni)	45,93	46,44	1,1%
Età media dei dirigenti (anni)	55,36	55,16	-0,4%
Tasso di crescita unità del personale negli anni (calcolato rispetto all'anno precedente)	7,8%	0,8%	-89,7%
% di dipendenti in possesso di laurea (dato riferito al livello di istruzione previsto per l'accesso alla qualifica)	77,19%	65,97%	-14,5%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%	0,0%
Ore di formazione (ore medie per dipendente)	2,8	9,8	> 100%
Turnover del personale	16,7%	4,9%	-70,4%
Costi di formazione/spese del personale	0,08%	0,04%	-50,3%

Tabella 8: Analisi caratteri qualitativi/quantitativi I

Indicatori	2011	2012	Scostamento 2012/2011
Tasso di assenze	18,43%	18,98%	3,0%
Tasso di dimissioni premature	4,3%	0,4%	-90,2%
Tasso delle richieste di trasferimento	0,6%	0,1%	-85,5%
Tasso di infortuni	0,69%	0,70%	1,4%
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 47.127,16	€ 48.045,01	1,9%
% di personale in servizio a tempo indeterminato	87,4%	89,7%	2,7%
% di personale assunto a tempo indeterminato (nell'anno)	96,96%	0,37%	-99,6%

Tabella 9: Analisi caratteri qualitativi/quantitativi II

Indicatori	2011	2012	Scostamento 2012/2011
% di dirigenti donne	27,0%	30,4%	12,7%
% di donne rispetto al totale del personale	53,18%	54,23%	2,0%
Stipendio medio percepito dal personale donna (dirigente)	€ 113.892,54	€ 113.921,87	0,0%
Stipendio medio percepito dal personale donna (non dirigente)	€ 42.627,64	€ 42.854,89	0,5%
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	51,27%	53,76%	4,9%
Età media del personale femminile (personale dirigente)	57,14	58,14	1,8%
Età media del personale femminile (personale non dirigente)	44,49	44,98	1,1%
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	75,11%	62,77%	-16,4%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	2,79	9,7	> 100%

Tabella 10: 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. Inoltre, per fornire una più completa rappresentazione della realtà dell'Istituto, si riportano nella tabella seguente i dati puntuali della composizione per genere dei dipendenti con qualifica dirigenziale:

Livello	Donna	Uomo	Totale
I fascia	1	1	2
II fascia	6	15	21
Totale	7	16	23

Tabella 11: Composizione per genere dei dipendenti con qualifica dirigenziale

Di seguito si riportano, in termini di spese e di entrate, le disponibilità finanziarie dell'Ente dal 2011 al 2013:

ENTRATE ISPRA	2011			2012			2013
	Iniziale	Assestato	Accertato	Iniziale	Assestato preconsuntivo	Accertato preconsuntivo	Iniziale
Contributo a carico dello Stato	83.292.035,00	84.751.823,00	84.642.035,00	84.213.400,00	84.213.000,00	84.233.363,00	80.334.308,00
Finanziamenti e prestazioni di servizio	17.789.891,46	19.688.597,67	12.378.844,92	20.532.959,33	28.976.060,08	19.474.733,84	22.676.564,04
Altre entrate	461.000,00	461.000,00	205.463,30	240.132,00	240.132,00	237.846,25	402.132,00
Recuperi e rimborsi spese	5.995.000,00	5.995.000,00	1.890.701,01	1.820.000,00	1.820.000,00	2.500.450,33	1.570.000,00
Riscossione dal fondo indennità anzianità	7.000.000,00	7.000.000,00	11.500.000,00	3.700.000,00	3.700.000,00	3.234.574,24	3.900.000,00
subtotale	114.537.926,46	117.896.420,67	110.617.044,23	110.506.491,33	118.949.192,08	109.680.967,66	108.883.004,04
Avanzo di amministrazione	3.057.390,80	16.714.212,78		6.222.812,26	7.325.307,20		5.001,80
Avanzo di amministrazione ex L. 308/4	22.028.000,00	14.732.769,73		7.097.070,82	7.097.070,91		14.732.769,73
Avanzo di amministrazione vincolato ISPRA				7.635.698,82	7.635.698,82		4.230.864,05
Totale	139.623.317,26	149.343.403,18	110.617.044,23	131.462.073,23	141.007.269,01	109.680.967,66	127.851.639,62

Tabella 12: Prospetto Entrate ISPRA per tipologie di entrata nel triennio 2011-2013

Nella voce "recuperi" sono compresi i trasferimenti da parte dell'INPDAP del Trattamento di fine Servizio dei dipendenti ex DSTN (Dipartimento Servizi Tecnici Nazionali). Occorre sottolineare che dal 2012 è prevista una minore riscossione al fondo indennità di anzianità.

USCITA ISPRA	2011			2012			2013
	Iniziale	Assestato	Impegnato	Iniziale	Assestato preconsuntivo	Impegnato preconsuntivo	Iniziale
Uscite per gli Organi dell'Ente	450.000,00	395.106,81	391.850,00	346.850,00	334.425,09	334.425,09	330.350,00
Personale in servizio	66.506.384,53	70.987.007,60	68.653.560,45	68.746.952,99	72.668.191,12	70.786.462,73	70.349.548,29
Acquisto di beni di consumo e di servizi	25.970.719,38	34.761.467,66	28.700.728,58	29.763.435,91	30.819.793,29	24.006.192,90	23.408.182,33
Uscite per prestazioni istituzionali	7.446.609,19	7.020.951,83	4.322.889,72	4.782.267,13	7.945.319,43	4.395.499,33	6.681.411,51
Uscite non classificate in altre voci	24.224.442,86	14.750.499,19		14.732.769,73	15.084.222,52		15.182.769,73
Poste correttive e compensative di entrate correnti	54.878,97	2.472.237,46	2.468.226,21	622.500,00	3.494.368,66	3.493.972,28	500.000,00
Oneri tributari e finanziari	5.451.680,00	5.522.557,75	5.522.557,75	5.562.202,98	5.729.677,02	5.538.057,14	5.682.130,56
Acquisizione di beni di uso durevole	548.377,00	766.348,43	755.725,21	647.640,00	448.818,00	431.364,67	35.000,00
Acquisizioni di immobilizzazioni tecniche	1.701.995,13	5.610.896,97	4.461.612,58	1.977.454,58	2.800.107,89	1.686.790,85	1.467.469,73
Indennità di anzianità e similari al personale cessato	7.000.000,00	7.000.000,00	7.000.000,00	3.700.000,00	1.402.345,99	1.402.345,99	4.114.777,47
Concessione di crediti ed anticipazioni				280.000,00	280.000,00	280.000,00	
Fondo di riserva	268.230,20	56.329,48		300.000,00			100.000,00
Totale	139.623.317,26	149.343.403,18	122.277.150,50	131.462.073,32	141.007.269,01	112.355.110,98	127.851.639,62

Tabella 13: Prospetto Uscite ISPRA per tipologie di entrata nel triennio 2011-2013

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 2011-2013 hanno conservato la loro attualità.

Per quanto riguarda la definizione dello Statuto la Presidenza, raccolte le osservazioni del Ministero vigilante, ha definito la proposta che, adottata dal CdA, è stata inviata ai Ministeri competenti per l'approvazione. Tra i criteri di riferimento adottati nella predisposizione dello schema di Statuto un ruolo prioritario è stato attribuito alla complessità del coordinamento delle attività, soprattutto quelle di consulenza strategica e assistenza tecnico-scientifica, che necessitano del concorso di molteplici e diverse competenze interne, così come alla difficoltà del coinvolgimento complessivo e del coinvolgimento dell'Istituto, che non possono prescindere da architetture e strumenti organizzativi tanto elastici quanto robusti. Tale approccio vuole superare le criticità individuate e evidenziate nei Piani delle *performance* dei cicli di gestione precedenti in questo punto di snodo fondamentale per l'efficacia e l'efficienza delle attività dell'Istituto. Un esempio specifico e qualificante di tali attività concerne le istruttorie tecniche previste dalle procedure di VIA, VAS e AIA⁶, nonché dai regolamenti comunitari in materia di certificazione ambientale, che non a caso sono richiamate nella *Direttiva generale* del Ministro vigilante con la quale si chiede all'Istituto di predisporre una proposta di riorganizzazione delle attività di supporto che presta in tale ambito, *"che ne comporti un impegno diretto e organico, indicando le esigenze sul piano legislativo e finanziario, coerentemente con le disposizioni di legge in materia"*.

Sono state previste, quindi, aree strutturali specificamente finalizzate ad assicurare, oltre che le sopra richiamate attività concernenti le istruttorie tecniche di valutazione e certificazione, lo sviluppo di strumenti di analisi e valutazione delle pressioni associate ai processi produttivi energetici, delle tecnologie innovative ed eco compatibili, di quelle destinate alla sicurezza ambientale e alla bonifica e di quelle da utilizzare in situazione di crisi ed emergenze ambientali e le attività di rilievo nazionale relative al monitoraggio, valutazione e controllo dello stato e dell'evoluzione delle matrici ambientali, valorizzandone l'interconnessione e la relazione di causalità.

L'imminenza della definitiva adozione dello Statuto lascia ipotizzare che la nuova struttura possa essere descritta nel dettaglio nel Piano della *performance* del prossimo ciclo di gestione (2014-2016).

Sul fronte della gestione del personale l'Istituto ha proseguito il percorso del graduale abbandono di forme contrattuali atipiche di tipo autonomo a favore di contratti a termine di tipo subordinato e sono state sfruttate tutte le opportunità normative riconosciute all'ISPRA assumendo personale a tempo

⁶ *Valutazione di Impatto Ambientale, Valutazione Ambientale Strategica e Autorizzazione Integrata Ambientale.*

indeterminato “*part-time*” per massimizzare e differenziare il personale reclutato e per il quale si prevede, già a partire dall’esercizio 2013, il progressivo raggiungimento del tempo pieno.

La strategia di mantenimento delle competenze promosse ed acquisite nell’ambito di rapporti atipici attivi alla data di insediamento degli Organi dell’ISPRA, cessata la possibilità di assunzione a tempo indeterminato, se non nel limite del 20% del *turn over*, potrà continuare ad essere perseguita attraverso l’uso di contratti a tempo determinato, da attivare su graduatorie dei concorsi pubblici nazionali svolti dall’Istituto, mediante finanziamenti ravvisabili nel bilancio di previsione prevalentemente tra le risorse convenzionali assorbendo anche, ove necessario, le professionalità esterne presenti nelle predette graduatorie.

Anche la composizione percentuale delle qualifiche è rimasta sostanzialmente invariata: circa il 47% del personale è composto da amministrativi e tecnici e, oltre al 2% 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 (essendo in attesa di linee guida in materia da parte dell’ANVUR e della CiVIT).

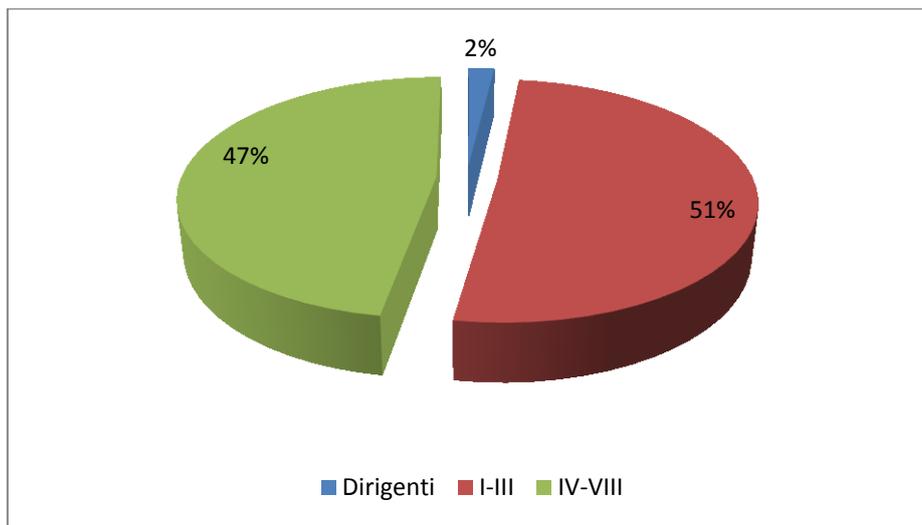


Figura 5: Composizione percentuale del personale - anno 2012

Immutata è anche la situazione di complessità già rammentata nel Piano 2012-2014 riguardo 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 valutazione⁷ stante l'attuale composizione degli istituti retributivi previsti dal CCNL del comparto della ricerca.

L'esercizio 2013 vedrà, inoltre, come ulteriore fattore di criticità, l'ammontare del contributo ordinario che lo Stato riconosce ad ISPRA, costantemente ridotto nel corso degli anni, insufficiente a coprire persino le sole spese di funzionamento nonostante l'incremento delle competenze attribuite all'ISPRA. Con l'attuale gestione sono stati conseguiti significativi risparmi di gestione senza aver ridotto la propria presenza sul fronte istituzionale.

L'ammontare del contributo annunciato per il 2013 è però tale da rendere impossibile qualsivoglia soluzione in economia. Il divario tra contributo dello Stato e spese di funzionamento non può essere colmato dall'impiego degli avanzi di amministrazione come indicato dal MEF prot. 6107 del 8/2/2012. Per questo motivo non è stato possibile, nel bilancio di previsione per l'anno 2013, attribuire risorse finanziarie allo svolgimento delle attività, nemmeno in forma modesta, dovendosi limitare ad assicurare la copertura delle spese obbligatorie.

Questa situazione di assoluta difficoltà ha trovato parziale ristoro a seguito dell'approvazione del cosiddetto "decreto sviluppo bis" convertito con modificazioni dalla legge 17 dicembre 2012 n. 221 che, con apposita disposizione contenuta all'art. 36, comma 10, ha consentito all'Istituto di ricorrere ad alcuni fondi vincolati, già presenti nel proprio bilancio, per far fronte a spese di funzionamento.

Per la prima volta, quindi, 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, la programmazione si rivolge solo alle attività finanziate con fondi in convenzione, mentre il contributo ordinario e le altre entrate istituzionali sono interamente destinate alla copertura delle spese di funzionamento incompressibili e inderogabili.

A ciò viene quindi in soccorso straordinario la variazione di bilancio che immette le nuove risorse previste dal "decreto sviluppo bis" soprarichiamato, ma disponibili solo per gli esercizi 2013 e 2014.

Sono quindi da confermare le considerazioni in merito all'insufficienza delle risorse finanziarie, che, come detto, impediscono il raggiungimento di un consolidato equilibrio di bilancio e, conseguentemente, una programmazione stabile di lungo termine, che obbligano a periodiche revisioni degli obiettivi da raggiungere.

⁷ 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.

A tal proposito, si segnala che l'ISPRA, pur avendo assunto ai sensi dell'articolo 28 del d.l. n. 112/2008, convertito, con modificazioni, nella legge n. 133/2008, le funzioni già di competenza dell'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente (APAT), dell'Istituto Centrale per la Ricerca Scientifica e Tecnologica Applicata al Mare (ICRAM) e dell'Istituto Nazionale per la Fauna Selvatica (INFS), ha subito significative riduzioni nella quota di finanziamento ordinario assegnato.

In particolare, se si considera che il finanziamento ordinario stanziato è stato:

- 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 € 80.334.308 (iniziale);

risulta evidente, come mostrato dal grafico che segue, il sostanziale decremento del contributo ordinario assegnato all'Istituto.

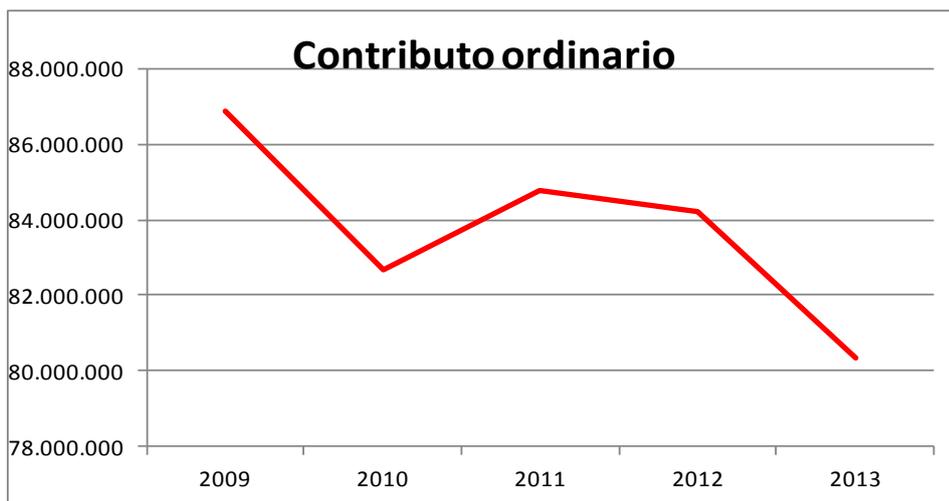


Figura 6: Andamento del Contributo ordinario assegnato a ISPRA dal 2009

Il contesto di incertezza non solo organizzativa e regolamentare, ma anche economico-finanziaria in cui l'Istituto versa, rende di difficile applicazione la corretta programmazione delle risorse finanziarie da assegnare ai Centri di Responsabilità Amministrativa e, di conseguenza, la possibilità per i Responsabili di dette Strutture di pianificare correttamente le attività e gli obiettivi da realizzare nel breve e medio periodo.

Per quanto concerne i punti di forza e debolezza per ASA, essi sono raggruppati nella tabella SWOT in allegato (allegato 8.1).

5 Obiettivi strategici

Come anticipato nel capitolo terzo, sono state confermate - anche per il triennio 2013-2015 - 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 riportati gli 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 8.870 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 2013 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 inferiore al 6%.

Con riferimento ad una consistenza di personale (a tempo determinato e indeterminato) pari a 1.262 unità di personale il 58% delle risorse umane è stato associato ad uno degli obiettivi inclusi nel Piano della performance 2013-2015. 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	15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	0,79%
		16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica	1,73%
		Totale A.1	2,52%
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	1,10%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	1,28%
		06 - Dipartimento Difesa della Natura	1,94%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,40%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,70%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	4,76%
		Totale B.1	10,19%
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	0,06%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	2,58%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,53%
		Totale C.1	3,17%
	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%
		02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	0,01%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	0,69%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,20%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	0,41%
	Totale C.2	2,33%	
	C.3 Sviluppare un efficace partenariato con Università e Enti di ricerca finalizzato alla condivisione delle conoscenze	01 - Direzione Generale	0,40%
Totale C.3	0,40%		
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	1,00%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	3,47%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,38%
		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	1,90%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,94%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,27%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	7,45%
		16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica	0,93%
Totale D.2	11,49%		
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	03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	0,93%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	1,61%
		11 - Servizio interdipartimentale per le Emergenze ambientali	0,32%

Area Strategica di Attività	Obiettivo Strategico	Strutture che contribuiscono all'obiettivo	Risorse umane dedicate
	dannosi	14 - Servizio interdipartimentale per l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività ispettive Totale E.1	2,31% 5,18%
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	0,84%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	4,76%
		06 - Dipartimento Difesa della Natura	0,07%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	1,31%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	2,42%
		11 - Servizio interdipartimentale per le Emergenze ambientali	1,54%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	1,87%
		16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica	1,26%
	Totale F.1	14,07%	
	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	1,81%
		06 - Dipartimento Difesa della Natura	1,09%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	2,18%
		15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	4,95%
16 - ex Istituto Nazionale per la protezione della Fauna Selvatica		1,21%	
Totale F.2	11,24%		
F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel	10 - Servizio interdipartimentale per le certificazioni ambientali Totale F.3	2,12% 2,12%	
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	0,63%
		05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	0,27%
	Totale G.1	0,89%	
	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 Totale G.2	0,40% 0,40%
H. Informazione e comunicazione ambientale	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	01 - Direzione Generale	0,11%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	3,10%
		04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	2,61%
		07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	0,20%
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	0,38%
	Totale H.1	6,40%	
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale 07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	1,91% 0,40%

Area Strategica di Attività	Obiettivo Strategico	Strutture che contribuiscono all'obiettivo	Risorse umane dedicate
		08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	3,09%
		Totale H.2	5,40%
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	01 - Direzione Generale	2,13%
		03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	1,00%
		04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	0,07%
		Totale H.3	3,20%
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	4,01%
		09 - Servizio interdipartimentale per l'amministrazione e la pianificazione	0,53%
	Totale J.1	4,55%	
	J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto.	12 - Servizio interdipartimentale per gli affari giuridici	1,31%
Totale J.2	1,31%		
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	1,92%
		05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	0,40%
	Totale K.1	2,32%	
	K.2 Valorizzare le risorse umane	01 - Direzione Generale	0,53%
05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	0,87%		
Totale K.2	1,40%		
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	1,07%
		Totale L.1	1,07%
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	01 - Direzione Generale	2,27%
		05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del personale	2,83%
09 - Servizio interdipartimentale per l'amministrazione e la pianificazione		0,27%	
Totale L.2	5,37%		
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 processo⁸ di programmazione per l'esercizio 2012.

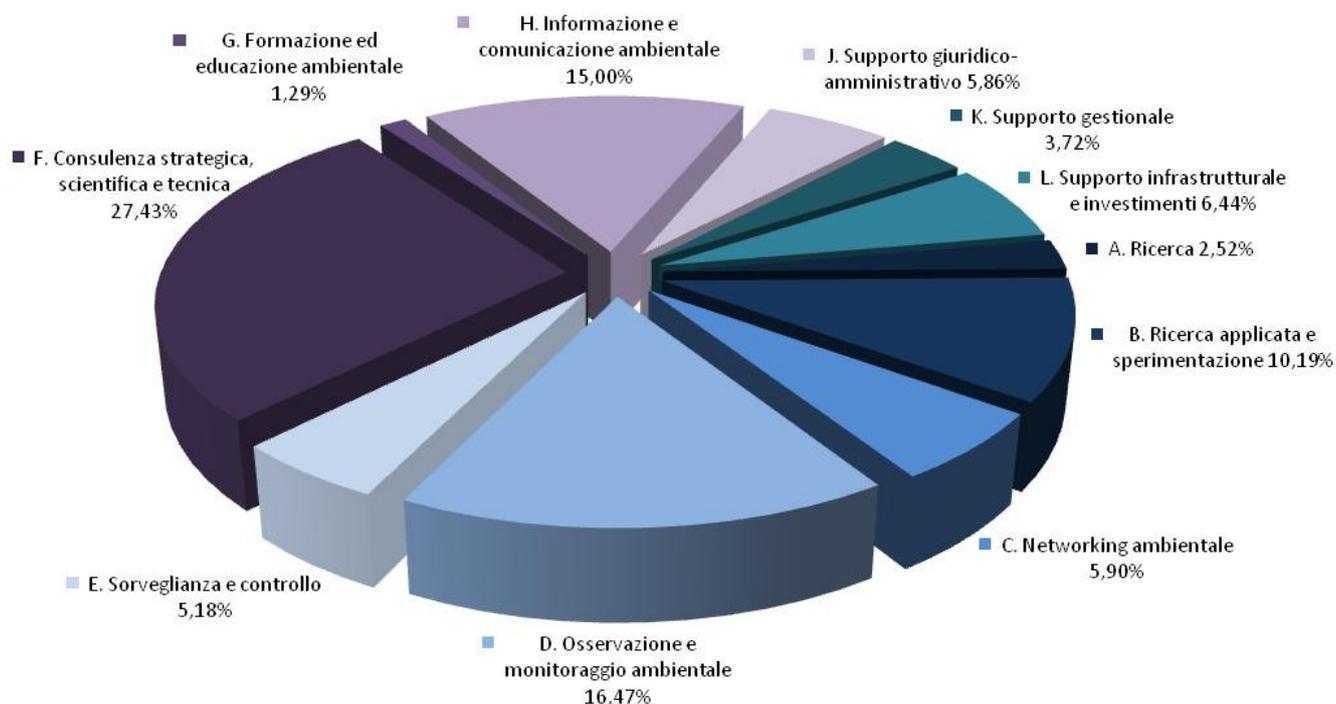


Figura 7: Aggregazione delle risorse umane assegnate alle Aree Strategiche di Attività

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.

⁸ Di tipo bottom-up.

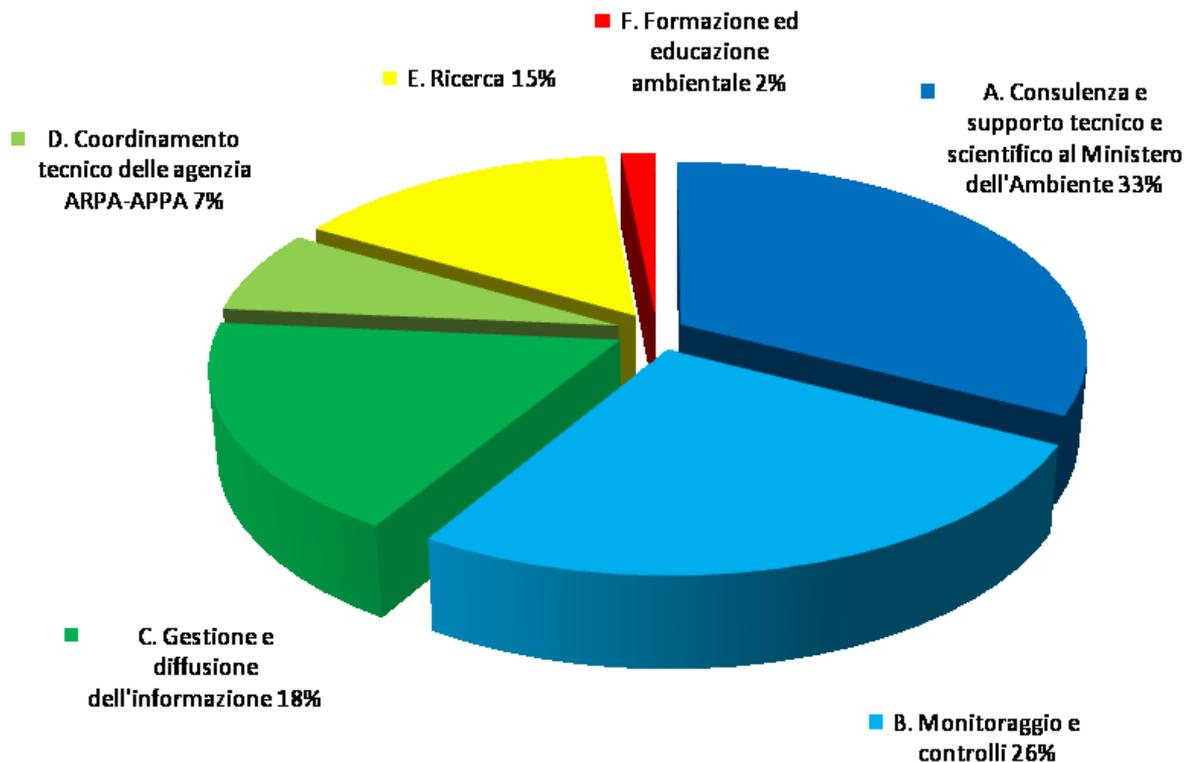


Figura 8: Aggregazione delle risorse umane dedicate alle Aree Strategiche di Attività e riclassificate secondo le "Linee prioritarie"

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; 15-165a; 15-165b; 15-215; 15-216; 16-015b.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	15-217; 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	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	02-093; 03-073; 03-142; 06-019; 06-041; 06-065; 06-202; 07-162; 07-206; 07-207; 08-070c; 08-071; 15-128; 15-159a; 15-159b; 15-205a; 15-205b; 15-206a ; 15-206b; 15-207; 15-208; 15-217a; 15-217b; 15-218a.
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	02-109; 06-012; 06-013; 06-040a; 06-040b; 06-064; 06-080b; 15-203; 15-204.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-039; 02-157; 03-093; 03-214; 06-090; 08-069c; 15-040a; 15-040b; 15-044; 15-045; 15-046; 15-078; 15-114; 15-168; 15-170; 15-202; 15-218b; 15-219.
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	Outcome	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	01-015b
		Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	03-042; 03-092; 03-103; 03-216; 03-217; 03-219; 03-221; 07-057; 07-094; 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.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	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	Outcome	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	02-046; 02-064.
		Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-205; 15-090; 15-215; 15-216.
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	15-173a; 15-173b.
		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; 03-223.

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	Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-053a; 03-222; 08-002a; 08-068a.
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	01-059b
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-059a; 01-061b; 01-062.
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; 03-019a; 03-019b; 03-087a; 03-087b; 03-135; 08-035b; 15-219.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-017b; 02-017c; 02-017d; 02-017e; 02-017f ; 02-133a; 02-133b; 02-133c; 03-023; 03-140; 03-205; 08-035a; 15-218.
	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; 02-078a; 02-078b; 02-103; 02-112; 07-130; 07-131; 07-138; 08-038; 08-040; 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; 02-080a; 02-080b; 02-208; 02-209; 08-039; 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; 11-006; 11-007; 14-002b.
		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; 07-052b; 07-061a; 07-061b; 07-073; 07-093; 07-156; 07-157; 11-002; 14-001; 14-002a.
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; 02-030; 02-035; 02-036; 02-068; 02-143a; 03-030; 03-043; 03-141; 06-004; 06-007; 07-027; 07-028; 07-029; 07-031; 07-034; 07-041; 07-064; 07-111a; 07-111b; 07-116; 07-154; 07-158; 07-205; 08-089; 15-016; 15-020; 15-022; 15-024; 15-109; 15-110; 15-111; 15-112; 15-113; 15-115; 15-116; 15-213; 16-003a; 16-012.

Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	KPI strategico		
		Tipologia	descrizione	Codice KPI operativo
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	03-018a; 03-018b; 03-036; 03-040; 06-008; 06-023; 07-063; 08-010a; 08-010b; 08-060b; 16-001b; 16-003b.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	03-031; 03-065; 03-086; 08-060a; 08-088; 11-001; 16-001a; 16-002.
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	02-007; 02-026; 02-037; 02-043; 02-044; 02-056; 02-120; 02-158; 02-159b; 02-202; 02-203; 06-045a; 06-047; 06-070; 06-071; 06-114a; 06-114b; 06-203; 06-207; 07-012; 07-025; 07-048; 07-086; 07-159; 07-161; 15-171a; 15-171b; 15-213; 15-214a; 15-214b; 15-216b; 16-004c.
		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	06-045b;07-019.
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	07-023; 07-044; 16-004b.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	02-099;02-156; 06-115; 15-025; 15-027 ; 15-031; 15-214c; 15-216a; 16-004a.
	F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel.	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	10-010a.
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	10-002b; 10-004a; 10-004b; 10-005; 10-007.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	10-002a; 10-010b; 10-018.
	G. Formazione e educazione ambientale	G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
G.2 Progettare, sviluppare e organizzare programmi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale garantendone l'accessibilità		Customer	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	04-021b; 04-024b; 04-215b.
		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	04-021a; 04-024a; 04-024c; 04-215a.

Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	KPI strategico		
		Tipologia	descrizione	Codice KPI operativo
H. Informazione e comunicazione ambientale	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	03-021; 04-001; 04-007a; 04-007b; 04-007c; 04-045; 04-046; 04-047; 04-201; 07-126a; 08-011.
		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.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-091a; 01-091b; 03-020; 03-112a; 03-116b; 04-044b; 04-044c; 04-202; 04-203; 04-204a; 04-204b.
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	03-006; 03-013; 03-054a; 03-054b; 03-055; 03-056a; 03-056b; 07-140; 07-141; 07-160; 08-014; 08-015; 08-022a; 08-022b; 08-045; 08-046a; 08-046b; 08-046c; 08-054; 08-072a; 08-073a; 08-074a; 08-074b; 08-201.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	03-095.
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-090; 03-045b; 04-201.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-022; 01-031; 01-034; 01-038; 01-049a; 01-049b; 03-045a.
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	05-029a; 05-035b; 05-045; 05-046; 05-047a; 05-201; 05-202; 05-204; 09-006; 09-007.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	05-035a; 09-020; 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	12-007; 12-201a; 12-201b; 12-203a; 12-203c; 12-203d.
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	12-203b.
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.	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-004a; 01-004b; 01-004c; 01-007a; 01-207; 01-208; 05-005a.
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	01-007b; 05-005b.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	01-057a; 01-085; 01-202.
	K.2 Valorizzare le risorse umane	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-086a; 01-086b; 01-086c; 05-018b.
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	05-018a; 05-038b.
L. Supporto	L.1 Garantire un'efficace e	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	05-022;05-027.

Area Strategica di attività	Obiettivo Strategico	KPI strategico		
		Tipologia	descrizione	Codice KPI operativo
infrastrutturale e investimenti	trasparente gestione degli approvvigionamenti, in grado di soddisfare la richiesta interna	Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	05-021; 05-023b; 05-026a.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	05-026b.
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	Efficacia	Grado di attuazione di piani e programmi	01-079a; 01-080b; 01-081a; 01-087a; 01-206a; 01-206c; 01-206d; 01-206e; 01-206f; 01-206g; 01-206h; 05-001.
		Efficienza	Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione costi e ottimizzazione dei tempi)	01-079b; 01-080a; 01-081b; 01-206b; 05-002; 05-013a; 05-013b; 05-013c; 05-015; 05-206a; 05-206b; 09-035.
		Quantità/Qualità	Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	05-007; 09-036.

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

Una ulteriore evoluzione del modello adottato ha consentito di introdurre nel presente Piano una prima 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. 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 nel paragrafo 4.2, 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 a risorse derivanti da convenzioni e/o finanziamenti ulteriori rispetto al contributo ordinario destinato all'ISPRA.

Obiettivo Strategico	Somme derivanti da impegni assunti nel 2012	Somme derivanti da stanziamenti per il 2013
A.1 Sviluppare attività di ricerca volte ad affermare il ruolo dell'Istituto nel panorama scientifico nazionale e internazionale	€ 4.297.176	€ 3.182.634
B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	€ 127.042	€ 4.147.808
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	€ 0	€ 480.080
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	€ 7.000	€ 371.593
C.3 Sviluppare un efficace partenariato con Università e Enti di ricerca finalizzato alla condivisione delle conoscenze	€ 0	€ 0
D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	€ 12.671	€ 521.817
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>	€ 18.000	€ 6.172.834
E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	€ 109.300	€ 292.300
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.	€ 276.582	€ 1.144.142
F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	€ 0	€ 4.014.790
F.3 Garantire un efficiente e qualificato supporto tecnico in attuazione dei Regolamenti Comunitari EMAS ed Ecolabel	€ 0	€ 0
G.1 Progettare, sviluppare e organizzare iniziative volte alla promozione dei comportamenti sostenibili e all'educazione ambientale	€ 0	€ 0
G.2 Progettare, sviluppare e organizzare programmi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale garantendone l'accessibilità	€ 0	€ 0
H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	€ 55.351	€ 0
H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	€ 147.049	€ 40.883
H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	€ 30.000	€ 0
J.1 Ottimizzare le procedure amministrative al fine di rendere più snelli e tempestivi i processi e più efficaci i loro output	€ 0	€ 0
J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto.	€ 0	€ 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.	€ 0	€ 0
K.2 Valorizzare le risorse umane	€ 603.388	€ 0
L.1 Garantire un'efficace e trasparente gestione degli approvvigionamenti, in grado di soddisfare la richiesta interna	€ 0	€ 0
L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	€ 0	€ 0
Totale complessivo	€ 5.683.560	€ 20.348.882

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%
	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	20%
	C.3 Sviluppare un efficace partenariato con Università e Enti di ricerca finalizzato alla condivisione delle conoscenze	5%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	4%
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	10%
	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.	28%
	K.2 Valorizzare le risorse umane	7%
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	22%
	Totale	100%
02 - Dipartimento Tutela delle Acque interne e marine	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	9%
	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%
	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	14%
	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>	32%
	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.	9%
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	32%
		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	14%
	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%
	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%

Struttura	Obiettivo Strategico	Somma dei pesi degli obiettivi operativi
	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	17%
	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	4%
	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%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	15%
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	11%
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	7%
	Totale	100%
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	5%
	G.2 Progettare, sviluppare e organizzare programmi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale garantendone l'accessibilità	15%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	60%
	H.3 Garantire l'efficace divulgazione dell'informazione ambientale agli <i>stakeholder</i>	20%
	Totale	100%
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	7%
	J.1 Ottimizzare le procedure amministrative al fine di rendere più snelli e tempestivi i processi e più efficaci i loro output	33%
	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.	7%
	K.2 Valorizzare le risorse umane	14%
	L.1 Garantire un'efficace e trasparente gestione degli approvvigionamenti, in grado di soddisfare la richiesta interna	19%
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	20%
	Totale	100%
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	37%
	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.	28%
	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%
	Totale	100%
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%
	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%

Struttura	Obiettivo Strategico	Somma dei pesi degli obiettivi operativi
	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>	4%
	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	30%
	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%
	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%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	13%
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	4%
	Totale	100%
08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	6%
	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	9%
	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	6%
	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>	7%
	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%
	H.1 Gestire ed elaborare in maniera efficiente l'informazione ambientale	7%
	H.2 Predisporre report ambientali e cartografia tematica di qualità	43%
Totale	100%	
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	60%
	L.2 Riorganizzare ed efficientare le infrastrutture	40%
Totale	100%	
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%
	Totale	100%
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	20%
	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.	80%
Totale	100%	
12 - Servizio	J.2 Garantire la tempestiva ed efficace tutela dei diritti, del patrimonio e dell'immagine dell'Istituto	100%

Struttura	Obiettivo Strategico	Somma dei pesi degli obiettivi operativi
interdipartimentale per gli affari giuridici	Totale	100%
14 - Servizio interdipartimentale per l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività ispettive	E.1 Assicurare l'efficace e tempestiva esecuzione delle attività di vigilanza e controllo finalizzate a circoscrivere e prevenire fenomeni potenzialmente dannosi	100%
	Totale	100%
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	14%
	B.1 Sviluppare studi e metodologie finalizzate all'applicazione di soluzioni innovative in risposta a specifici bisogni in campo ambientale	28%
	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%
	D.1 Garantire un'ampia ed efficace osservazione dello stato dell'ambiente, dei determinanti ambientali e dei fattori di pressione	12%
	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>	15%
	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.	15%
	F.2 Rispondere tempestivamente e adeguatamente alle richieste di supporto per le decisioni relative alla predisposizione di normativa ambientale, ai piani e ai programmi	13%
	Totale	100%
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%
	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>	30%
	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%
	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%
	Totale	100%

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 ⁹	21.152.543,37
02 - Dipartimento Tutela della Acque interne e marine	907.259,73
03 - Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia Ambientale	1.416.308,47
04 - Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione	34.761,30
05 - Dipartimento Servizi generali e Gestione del Personale ¹⁰	85.473.783,38
06 - Dipartimento difesa della natura	270.243,92
07 - Dipartimento Nucleare, Rischio tecnologico e industriale	872.364,12
08 - Dipartimento per la Difesa del Suolo	702.121,83
09 - Servizio Interdipartimentale per l'amministrazione e la pianificazione delle attività ¹¹	5.101.727,70
10 - Servizio Interdipartimentale per le Certificazioni ambientali	23.000,00
11 - Servizio Interdipartimentale per le Emergenze ambientali	129.840,00
12 - Servizio Interdipartimentale per gli affari giuridici	0,00
13 - Servizio interdipartimentale informativo ambientale	0,00
14 - Servizio Interdipartimentale per l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività ispettive	743.000,00
15 - ex Istituto Centrale per la Ricerca Applicata al Mare	10.213.523,52
16 - ex Istituto Nazionale per la Fauna Selvatica	811.162,28

Tabella 18: Stanziamiento iniziale per CRA

⁹ Nel CRA Direzione Generale è assegnato il capitolo di spesa relativo all'avanzo vincolato ex L. 308/2004 con uno stanziamento di € 14.732.769,73 nonché € 4.230.864,05 quale avanzo vincolato relativo a progetti.

¹⁰ 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.

¹¹ 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, confermate le Aree Strategiche di Attività e gli obiettivi strategici ad esse collegati, 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 Permanente¹², 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 CIVIT attuative n. 89/2010 e n. 112/2010, 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 *stakeholder* 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 associati¹³;
- 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”¹⁴, nel Piano corrente si sia proceduto ad implementare il raccordo tra la performance organizzativa e le altre dimensioni della performance. In particolare, sempre seguendo un approccio graduale, nell'anno in corso sono stati introdotti obiettivi relativi a:

- 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

¹² Anche in coerenza con quanto indicato dal paragrafo 5.1.3, lett. e), della Delibera CIVIT n. 1/2012.

¹³ Come indicato nel paragrafo 4.2.2, lett. D, della Delibera CIVIT n. 1/2012

¹⁴ Adottate dalla CIVIT con la Delibera n. 6/2013

indagini sul benessere organizzativo – Obiettivo 01DIR05 “Promozione delle azioni in tema di pari opportunità”);

- b. trasparenza (con la previsione, sotto la responsabilità del Dipartimento BIB, del rispetto dei tempi previsti per la pubblicazione dei dati nella sezione Trasparenza, valutazione e merito del portale dell’Istituto – Obiettivo 04BIBWEB01);
- c. 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);
- d. digitalizzazione (con la previsione, sotto la responsabilità del Dipartimento GEN, della gestione della partecipazione alle procedure concorsuali attraverso sistemi di domanda via WEB – Obiettivo 05GENROG03 – e con la previsione, sotto la responsabilità della Direzione, della dematerializzazione della documentazione e dell’informatizzazione dei processi e delle procedure di amministrazione - Obiettivo 01DIRINF04).

Per quanto riguarda gli standard di qualità dei servizi erogati direttamente al cittadino l’Istituto sta provvedendo alla pubblicazione di questi ultimi quale esito del monitoraggio svolto nel corso del 2012¹⁵. Allo stato attuale si è, pertanto, ritenuto prematuro indicare nel Piano obiettivi specifici ritenendo di dover procedere, in via preliminare, con l’approfondimento degli elementi peculiari dei servizi individuati al fine di definire, dopo il necessario monitoraggio e il confronto con i destinatari, 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. In dettaglio, 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

¹⁵ E’ in corso di perfezionamento la Disposizione del Direttore Generale di adozione della lista dei servizi erogati dall’Istituto.

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.

Nonostante ciò, non ritenendo ulteriormente procrastinabile l'implementazione, seppur graduale, della metodologia adottata, l'Istituto ha deciso di includere nel Piano oltre agli obiettivi di struttura, che costituiscono il criterio **a.**, anche i restanti aspetti previsti per la valutazione del personale dirigente attivati.

Facendo rinvio, pertanto, al citato manuale metodologico-operativo per gli aspetti tecnici della valutazione, si riportano nel piano gli elementi di valutazione di cui ai criteri **a.** e **c.** del Sistema. Per quanto riguarda gli obiettivi individuali (criterio **b.**) la procedura prevede che siano assegnati ai dirigenti con apposita Disposizione del Direttore Generale contenente tutti gli elementi della valutazione individuale. Tale fase, pertanto, è immediatamente successiva all'approvazione e alla pubblicazione del Piano della *performance* nel quale sono indicati gli obietti di struttura. 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 dirigenti, mentre l'allegato 8.4 comprende le schede di ogni obiettivo operativo.

Per quanto riguarda il criterio **c.** le competenze manageriali saranno valutate sulla base dei giudizi¹⁶ 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

¹⁶ Sintetizzati su una scala di valori crescenti da 1 a 4.

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

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^f	V^f

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

Come accennato, 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 2012, anche per il ciclo di pianificazione 2013-2015, 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 2012.

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 2012-2014 utile alla revisione e proposta degli obiettivi per il Piano 2013-2015.
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 2012-2014.
3. Avvio della fase di programmazione: la Struttura Tecnica Permanente ha avviato, nella seconda metà del mese di novembre, 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 e dei relativi stakeholder di riferimento, realizzato nel corso della pianificazione 2011-2013;
4. Verifica delle proposte di programmazione: la Struttura Tecnica Permanente, attraverso incontri dedicati svoltisi nel mese di dicembre, 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 (svolta nel corso delle prime 3 settimane del mese di gennaio), nella quale, laddove necessario, sono state rideterminate le risorse finanziarie assegnate per l'anno 2013 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, completata la raccolta dei dati necessari da parte di tutte le strutture dell'Ente interessate, ha provveduto a redigere una bozza del Piano della *performance* 2013-2015 sottoponendola al Presidente ed 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'ISPR.

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 capitolo¹⁷.

Nonostante ciò si è cercato di procedere, gradualmente, verso una maggiore coerenza tra i due cicli di pianificazione. In particolare per il ciclo della *performance* 2013 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 2013 si disponga esclusivamente di risorse provenienti da finanziamenti e cofinanziamenti esterni data l'entità del contributo ordinario utilizzato interamente per la copertura dei

¹⁷ Fatto salvo il caso di spesa obbligatoria e non suscettibile di impegno frazionabile in dodicesimi.

costi di funzionamento) e di poter valutare, attraverso l'albero della *performance*, l'ammontare di risorse appostate per il conseguimento di ciascun obiettivo strategico.

Come indicato nel Piano della performance 2012-2014 risulterà probabilmente necessaria, a valle dell'approvazione del Bilancio dell'Istituto e di un auspicato assestamento che fornisca ulteriori risorse, 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 in particolare con 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, la completata 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.

Ciò nonostante, per quanto possibile con le condizioni sopra richiamate, si cercherà di affinare gradualmente gli strumenti a disposizione per migliorare le prestazioni dell'attuale modello di gestione.

In particolare, alla luce delle esperienze dei cicli di gestione passati e delle prassi seguite, oltre che in coerenza con l'evoluzione del contesto normativo, l'Istituto provvederà, in un'ottica di miglioramento continuo, ad effettuare una revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance. Si ritiene, in primo luogo, di dover disciplinare la prassi seguita nel corso del 2012 riguardo le attività di *audit* volte alla verifica della attendibilità delle informazioni riportate dai Responsabili delle strutture, integrandone le attività in modo organico nel ciclo di gestione della *performance*. Sarà necessario, inoltre, aggiornare il Sistema alla luce delle innovazioni normative intervenute in particolare in materia di trasparenza e di contrasto della corruzione.

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 meno invasivo. In tale ambito sarà avviato 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 2014-2016, di un set maggiormente significativo.

Come già avvenuto negli anni passati la Struttura Tecnica Permanente assicurerà, attraverso 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. La stessa Struttura, inoltre, garantirà lo svolgimento di iniziative di informazione sui principi del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* per tutto il personale dell'Ente.

Sul fronte del completamento del Sistema, alla luce delle indicazioni ricevute dalla CiVIT 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, si provvederà ad implementare e realizzare l'indagine prevista dall'art. 14, comma 5, del D. Lgs. n. 150/2009, su tutto il personale.

In materia di standard di qualità dei servizi pubblici sarà necessario proseguire le attività volte al completamento del processo individuato dalle Delibere che la CiVIT ha predisposto sull'argomento: in particolare, a valle della prossima pubblicazione dell'elenco dei servizi che l'Istituto eroga direttamente ai cittadini, si dovrà procedere con l'individuazione degli indicatori da associare ad ogni servizio.

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.