

**Piano della Performance**  
**dell'Istituto Superiore per la Protezione e la**  
**Ricerca Ambientale**  
**per gli anni 2021-2023**

ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs n.150/2009 e s.m.i.



**ISPRA**

Istituto Superiore per la Protezione  
e la Ricerca Ambientale



**Sistema Nazionale  
per la Protezione  
dell'Ambiente**

# Indice

---

PREMESSA.....	3
1. PRESENTAZIONE DELL'ISPRA .....	5
1.1 Chi siamo .....	5
1.2 Il mandato istituzionale e la missione dell'ISPRA .....	6
1.3 Il Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente (SNPA) .....	10
1.4 Analisi di contesto esterno .....	13
1.4.1 Il quadro normativo .....	13
1.4.2 Stakeholder e valutazione partecipativa .....	15
1.5 Analisi di contesto interno.....	18
1.5.1 La struttura organizzativa .....	18
1.5.2 L'amministrazione in cifre: le risorse economiche .....	19
1.5.3 L'amministrazione in cifre: le risorse umane.....	23
2. IL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	26
2.1 La programmazione strategica .....	26
2.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di Bilancio.....	26
2.3 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	27
2.4 Il collegamento con il Piano della Trasparenza e della Corruzione .....	29
2.5 La Performance e smartworking .....	29
3. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE .....	31
3.1 Pianificazione e programmazione dell'Istituto.....	31
3.2 Gli obiettivi specifici.....	32
4. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE .....	34
4.1 La programmazione .....	34
4.2 La gestione dei processi di gestione e il benessere organizzativo .....	34
4.3 L'albero della <i>performance</i> .....	36
5. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA A QUELLA INDIVIDUALE .....	39
5.1 Il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione.....	39
5.2 La performance individuale del personale dirigenziale.....	40
5.3 La performance individuale del personale I - VIII .....	41
6. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	42
7. ALLEGATI.....	44
7.1 ALLEGATO A - Obiettivi specifici .....	44
7.2 ALLEGATO B - Obiettivi individuali assegnati ai dirigenti .....	44
7.3 ALLEGATO C – Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).....	44

## PREMESSA

Il presente Piano è stato elaborato ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009 così come modificato dall'art. 8 del d.lgs. n. 74/2017 e nel rispetto dei principi generali di redazione fissati dalla delibera *ex CIVIT* n. 112/2010 e in coerenza con le Linee Guida emanate dal Dipartimento Funzione Pubblica per il Piano della performance Ministeri n. 1/2017 (utilizzate come riferimento metodologico), e di quelle più recenti: Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche - n. 4 (Novembre 2019), Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 (Dicembre 2019) redatte ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del DPR n. 105/2016.

Il documento integra anche quanto disposto dalla L. 7 agosto 2015<sup>1</sup> n. 124 in materia di lavoro agile e del successivo D.M. 9 dicembre 2020 che definisce le Linee guida per la redazione del POLA, il Piano per l'Organizzazione del Lavoro Agile, che costituisce un allegato del presente Piano.

Ai sensi del d.lgs. n. 74/2017, il nuovo articolo 8 reca *“il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica (...) e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b”*. Il citato articolo prevede espressamente e coerentemente con quanto stabilito dal d.lgs. n. 33/2013 art. 10, comma 8 lettera b, la pubblicazione del Piano della performance sul sito istituzionale dell'Ente, oltre che sul Portale Performance.

All'interno del documento l'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) illustra la programmazione finalizzata a rispondere ai compiti istituzionalmente assegnati dalla normativa vigente, agli indirizzi contenuti nella Direttiva Generale del

---

<sup>1</sup> Art.14, comma 1

Ministro dell'Ambiente<sup>2</sup> e alle indicazioni impartite dai vertici dell'Istituto, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca.

Il Piano della performance è stato altresì elaborato tenuto conto delle osservazioni contenute nel "Breve report UVP su Piano della performance 2020-2022", trasmesso via mail in data 28 luglio 2020 dall'Ufficio per la Valutazione del Dipartimento della Funzione Pubblica, nel quale sono individuate le principali aree di miglioramento ed i principali punti di forza dell'ISPRA.

---

<sup>2</sup> L'ultima direttiva è stata emanata con D.M. n. 217 del 14 ottobre 2020

## 1. PRESENTAZIONE DELL'ISPRA

### 1.1 Chi siamo

L'ISPRA è Ente pubblico di ricerca (EPR), istituito dall'articolo 28 del D.L. n. 112/2008, convertito con modificazioni dalla L. n. 133/2008. Nasce dalla fusione di tre Enti, APAT, ICRAM e INFS, disposta nell'ambito del processo di semplificazione della PA e di razionalizzazione della spesa pubblica (L. n. 133/2008) mantenendone tutte le funzioni di rispettiva competenza tra le quali quelle in materia di:

- protezione ambientale tra cui la promozione della ricerca e della sperimentazione finalizzata all'individuazione di soluzioni innovative, anche operative, e all'avanzamento della conoscenza e della comprensione anche teorica, di fenomeni di interesse ambientale;
- raccolta e pubblicazione di dati, elaborazione degli stessi, promozione di programmi di diffusione e divulgazione in materia ambientale;
- tutela e difesa della qualità delle acque, degli ambienti marini, costieri e lagunari attraverso il coordinamento e la promozione di attività di ricerca di ordine scientifico e tecnologico volte a supportare standard e direttive di rilevanza nazionale e salvaguardare e valorizzare la fascia costiera;
- tutela e protezione della fauna selvatica quali elaborazione di progetti di intervento per la riqualificazione faunistica, censimento e studio, collaborazioni con Università e Enti di Ricerca e altri organismi stranieri analoghi, controllo e valutazione degli interventi faunistici operati dalle Regioni e dalle Province.

Con D.M. n. 356/2013 è stato approvato il nuovo [Statuto dell'Ente](#) con il quale, fermo restando lo svolgimento di compiti, servizi e attività attribuiti ai sensi della legislazione vigente, è stata rideterminata la macro struttura e sono state assegnate le priorità relative agli ulteriori compiti relativi allo svolgimento delle funzioni di supporto al Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.

Il D.M. richiamato definisce in modo puntuale il mandato istituzionale dell'Ente, per la cui trattazione si rinvia al paragrafo successivo.

In termini generali, l'Istituto presenta una duplice natura riguardo alle attività e ai compiti assegnati, legata da un lato all'attività istituzionale dell'Ente, la quale determina l'obbligatorietà dello svolgimento dei cosiddetti "servizi ordinari" (es: supporto tecnico fornito alle Amministrazioni Pubbliche oltre che al Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare e altre Amministrazioni statali); dall'altro all'affidamento, quale Ente di Ricerca, di attività di supporto tecnico-scientifico, studio, sperimentazione, ricerca e divulgazione di informazione in materia ambientale.

L'Ente opera attraverso una fitta rete di collaborazioni e rapporti con istituzioni pubbliche e private ed ha acquisito, negli anni, sempre più prestigio sia a livello nazionale che internazionale. Esso è strutturato in modo tale da assicurare la separazione e la complementarità dell'attività di ricerca e consulenza tecnica e scientifica da quella amministrativa e divide – a livello di macrostruttura - i Dipartimenti dai Centri Nazionali, i primi di livello generale e a carattere più trasversale, i secondi di livello non generale e a carattere più settoriale. Dispone di laboratori scientifici, strumentazioni mezzi nautici di ricerca e tecnologie all'avanguardia, che permettono di esercitare le funzioni tecniche e scientifiche per la più efficace pianificazione e attuazione delle politiche di sostenibilità delle pressioni sull'ambiente, sia a supporto del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare, sia in via diretta tramite attività di monitoraggio, di valutazione, di controllo, di ispezione e di gestione dell'informazione ambientale, in una logica di integrazione progressiva nell'ambito del Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente.

Per un'argomentazione più approfondita si rinvia al paragrafo sull'analisi di contesto esterno, più avanti in questo capitolo.

## 1.2 Il mandato istituzionale e la missione dell'ISPRA

Il mandato istituzionale dell'Ente è definito dal D.M. n. 123/2010 e dal D.M. n. 356/2013 recante il nuovo Statuto dell'ISPRA ed è ulteriormente specificato nelle Direttive Generali del Ministro dell'Ambiente.

L'emanazione del nuovo Statuto, avendo fornito una visione più chiara e lineare dell'azione complessiva dell'Ente, ha permesso di ottenere un quadro completo dell'assetto normativo di riferimento e, dunque, di superare il limite di un contesto interno ed esterno spesso instabile

che negli anni aveva generato situazioni di incertezza sia dal punto di vista organizzativo – dovuta tanto alla sovrapposizione di attività simili svolte da unità organizzative diverse quanto alla non interazione tra settori complementari e certamente sinergici – sia dal punto di vista esterno, in quanto veniva a mancare una precisa e *chiara* delimitazione dell'ambito di intervento dell'Istituto. Con il nuovo Statuto, fermo restando lo svolgimento di compiti, servizi e attività attribuiti ai sensi della legislazione vigente, è stata rideterminata la macro struttura e sono state assegnate le priorità sugli ulteriori compiti relativi allo svolgimento delle funzioni di supporto al Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.

In particolare, l'articolo 2 del D.M. n. 356/2013, definisce i seguenti compiti istituzionali dell'ISPRA:

1. l'Istituto svolge attività di ricerca e sperimentazione; attività conoscitiva, di controllo, monitoraggio e valutazione; attività di consulenza strategica, assistenza tecnica e scientifica, nonché di informazione, divulgazione, educazione 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;
2. ai sensi dell'articolo 14, comma 2 del D.M. 21 maggio. 2010, n. 123, lo Statuto assicura la separazione dell'attività amministrativa da quella di ricerca e sperimentazione tecnico-scientifica;
3. per quanto attiene ai settori della ricerca e della sperimentazione:
  - a. l'Istituto svolge direttamente attività di ricerca scientifica negli ambiti di propria competenza con particolare riferimento all'azione conoscitiva delle fenomenologie, dei processi, dei determinanti e degli impatti ambientali;
  - b. stipula convenzioni, contratti e accordi di collaborazione con amministrazioni, enti, istituti, associazioni ed altre persone giuridiche pubbliche o private, nazionali, estere o internazionali, anche per la promozione e la costituzione di reti tematiche e specialistiche di riferimento permanente per lo svolgimento di ricerche particolari attinenti ai compiti istituzionali;
  - c. promuove programmi di studio e ricerca e di diffusione e sensibilizzazione a livello nazionale, anche in collaborazione con gli altri enti pubblici e privati di elevata

- rilevanza tecnica e scientifica e, in particolare, con le strutture del Sistema delle Agenzie e dei controlli in materia ambientale;
- d. partecipa a progetti nazionali e internazionali, ovvero a programmi di studio e ricerca di amministrazioni, enti, istituti, associazioni e organismi, anche internazionali, pubblici e privati, ove non in conflitto con i propri compiti istituzionali;
4. per quanto attiene alle attività conoscitive e ai compiti di controllo, monitoraggio e valutazione, l'Istituto:
- a. svolge, direttamente e attraverso la collaborazione con il Sistema Nazionale delle Agenzie Ambientali e gli altri enti competenti, attività di monitoraggio e controlli ambientali nell'ambito delle competenze istituzionali, nonché a fronte di specifiche richieste del Ministro vigilante o di altri soggetti titolati;
  - b. l'Istituto promuove lo sviluppo del Sistema Nazionale delle Agenzie e dei controlli ambientali 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;
  - c. elabora, previa ricognizione dell'esistente, le proposte di razionalizzazione concernenti l'articolazione e gestione delle reti e dei sistemi di monitoraggio ambientale;
  - d. interviene, su richiesta del Ministro o delle Regioni, nell'ambito delle attività di controllo - anche di natura ispettiva - di interesse nazionale o che richiedano un'elevata competenza scientifica non disponibile a livello regionale;
  - e. assicura la raccolta sistematica - direttamente o attraverso il coordinamento di altri soggetti - l'elaborazione e la pubblicazione dei dati e delle informazioni ambientali, anche attraverso il consolidamento e la gestione del Sistema Informativo Nazionale per l'Ambiente e il raccordo con la rete informativa ambientale europea, nonché le attività per ottemperare agli obblighi di reporting ambientale derivanti anche da obblighi sovranazionali;
5. per quanto concerne i compiti di consulenza, di assistenza, comunicazione, educazione e formazione, l'Istituto:



- a. fornisce in via prioritaria supporto al Ministro dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare all'attuazione dei programmi di protezione ambientale;
  - b. fornisce consulenza strategica e assistenza tecnica e scientifica al Ministro dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, ad altre Amministrazioni dello Stato e alle Regioni, in materia di tutela dell’ambiente e di pianificazione territoriale;
  - c. promuove attività di comunicazione, anche attraverso convegni e dibattiti a carattere nazionale ed internazionale; rende noti i risultati delle ricerche effettuate, i metodi di analisi elaborati, le linee guida e in generale la documentazione scientifica elaborata o raccolta nell’interesse della tutela dell’ambiente, anche con il concorso del Sistema Nazionale delle Agenzie e dei controlli in materia ambientale;
  - d. svolge attività di educazione e formazione sui temi attinenti ai propri ambiti istituzionali, anche attraverso la scuola di specializzazione in discipline ambientali;
6. la Convenzione triennale di cui all'art. 12, comma 4 del D.M. 21 maggio 2010, n. 123 determina le priorità delle attività di cui ai commi precedenti, in coerenza con le competenze istituzionali affidate all'Istituto dalle vigenti normative.

L’Istituto, in quanto Ente di ricerca, svolge i compiti istituzionali assegnati utilizzando i risultati della propria attività di ricerca sia per l’erogazione dei cosiddetti “servizi ordinari” obbligatori (ad esempio, il supporto tecnico fornito alle Amministrazioni Pubbliche oltre che al Ministro dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare e altre Amministrazioni statali) che per lo svolgimento di attività di studio, sperimentazione, divulgazione di informazione in materia ambientale.

Tali attività sono state confermate ed integrate dalle Direttive Generali emanate dal Ministero Vigilante già a partire dal 2012. Le direttive triennali, redatte ai sensi dell’art. 1, comma 3 del D.M. n. 123 del 21 maggio 2010, sono uno degli elementi cardine per la costruzione delle linee strategiche dell’Istituto, in quanto indicano le priorità da perseguire in campo ambientale, e l’ultima Direttiva emanata (D.M. n. 217 del 14 ottobre 2020) pone l’accento sui temi strategici individuati per il triennio 2020-2022 che sono stati pienamente tenuti in considerazione sia nella formulazione del Piano Triennale delle Attività (ex art. 7, d. lgs. n. 218/2016) per il Triennio 2021-2023 (Deliberazione CdA n. 72 del 28 ottobre 2020, sia nel presente Piano della

performance, andando a costituire gli elementi portanti della pianificazione triennale ed il riferimento per la programmazione annuale per obiettivi.

Si sottolinea che nell'ambito delle attività svolte dall'ISPRA, quella relativa alla ricerca non è diretta al solo approfondimento *tout court* della conoscenza, ma è anche finalizzata a sostenere e sviluppare servizi di responsabilità strategica e, dunque, volta alla valutazione della qualità di metodi e strumenti da utilizzare per il costante miglioramento dei servizi scientifici offerti anche alla luce dei rispettivi impatti.

### **1.3 Il Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente (SNPA)**

Una parte fondamentale del mandato dell'Istituto, declinato anche nell'ultima Direttiva all'ISPRA del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare adottata con D.M. n. 217 del 14/10/2020, riguarda lo sviluppo e il coordinamento del Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente (SNPA), istituito dalla legge 28 giugno 2016, n. 132 "Istituzione del Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente e disciplina dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale". Del Sistema fanno parte l'ISPRA e le Agenzie per la protezione dell'ambiente delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano. Esso è operativo dal 14 gennaio 2017, data di entrata in vigore della legge, per svolgere funzioni tecnico-scientifiche finalizzate ad assicurare omogeneità ed efficacia all'esercizio dell'azione conoscitiva e di controllo pubblico della qualità dell'ambiente, a supporto delle politiche di sostenibilità ambientale e di prevenzione tutela della salute pubblica. Tali funzioni, esplicitate dall'art. 3 della legge, comprendono, tra le altre:

- il monitoraggio dello stato dell'ambiente, del consumo di suolo, delle risorse ambientali e della loro evoluzione in termini quantitativi e qualitativi;
- il controllo delle fonti e dei fattori di inquinamento delle matrici ambientali e delle pressioni sull'ambiente derivanti da processi territoriali e da fenomeni di origine antropica o naturale;
- la ricerca finalizzata allo svolgimento dei compiti del Sistema stesso;
- il supporto tecnico-scientifico alle attività degli enti statali, regionali e locali che hanno compiti di amministrazione attiva in campo ambientale;

- la raccolta, organizzazione e diffusione dei dati ambientali, i quali, opportunamente trattati, sono riferimento tecnico ufficiale delle attività di competenza della pubblica amministrazione.

L'ISPRA ha *ex lege* la presidenza del Consiglio del Sistema Nazionale, affidata al suo Presidente, organismo composto dai legali rappresentanti delle agenzie regionali e provinciali e dal Direttore generale dell'ISPRA. Il Consiglio del Sistema promuove e indirizza lo sviluppo coordinato delle attività del Sistema, anche in una logica di sinergica collaborazione tra le regioni e le Province autonome. Le funzioni di indirizzo e di coordinamento tecnico delle attività del Sistema da parte dell'ISPRA, sono svolte nell'ambito del Consiglio con il contributo e la partecipazione di tutte le componenti del Sistema medesimo.

Ai fini della determinazione del livello minimo omogeneo sul territorio nazionale delle attività che il Sistema nazionale è tenuto a garantire, la legge prevede, inoltre, l'individuazione di Livelli Essenziali delle Prestazioni Tecniche Ambientali (LEPTA), prevista con D.P.C.M. su proposta del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare che si avvale a tal fine del Consiglio del SNPA, sentita la Conferenza Stato-Regioni. In base a tale previsione, il Consiglio ha inizialmente adottato (delibera n. 51 del 12 febbraio 2019) il documento "Elementi per la definizione dei LEPTA – Livelli Essenziali delle Prestazioni Tecniche Ambientali – Studio ed applicazione ad attività prioritarie previste dal Piano Triennale 2018 – 2020 del SNPA", propedeutico alla predisposizione dello schema di DPCM, inclusi i criteri di finanziamento per il raggiungimento dei LEPTA e il Catalogo nazionale dei servizi. Dallo sviluppo di tale primo documento si è giunti, nel dicembre 2020, alla trasmissione di una proposta organica al Ministro dell'Ambiente. Nelle more dell'approvazione del D.P.C.M., il Sistema ha realizzato e realizza le sue attività secondo un Programma Triennale, predisposto da ISPRA con il parere vincolante del Consiglio del Sistema, attualmente in corso di aggiornamento, essendo in fase di approvazione conclusiva i prodotti tecnici riferiti al periodo 2018-2020.

Nel quadro dettato dal legislatore, il contributo operativo del personale del SNPA è garantito dalla partecipazione ad una vasta serie di articolazioni operative (istituite con delibera n. 43 del Consiglio del 3 ottobre 2018) afferenti a sette Tavoli Istruttori del Consiglio, ciascuno dei quali coordinato da due rappresentanti legali di agenzie (vedi Tabella 1), oltre che da delle Reti Tematiche permanenti, attraverso le quali si realizzano le attività tecniche rientranti nella

programmazione strategica triennale. I coordinatori dei TIC riferiscono alle riunioni formali del Consiglio del Sistema, che discute e decide sulla base del proprio Regolamento di funzionamento, che è stato oggetto di una profonda revisione nel 2020, adottata con delibera n. 75 dell'8 aprile 2020.

Denominazione TIC		Funzioni istruttorie
Tutti i TIC		I Tavoli Istruttori del Consiglio SNPA (TIC SNPA) sviluppano e riferiscono al Consiglio le materie di competenza, basandosi anche sulle esperienze del Sistema e su quanto sviluppato nella sua più che ventennale attività. Ogni TIC svolgerà preliminarmente un censimento o uno stato dell'arte su quanto realizzato dal Sistema e dalle sue articolazioni operative (ad esempio, Gruppi di lavoro dei Piani triennali). I TIC per il presidio delle tematiche assegnate, operano in logica di rete con scambio continuo degli opportuni contributi e confronti sui prodotti attesi, per la finalizzazione degli stessi.
TIC I	LEPTA	Predisposizione e aggiornamento del Catalogo Nazionale dei Servizi ai sensi dell'art.9 della 132/2016. Azione di monitoraggio sull'applicazione del Catalogo e rapporto annuale su sua adesione del SNPA con istruttoria eventuali aggiornamenti. Articolazione di una proposta di definizione dei LEPTA: <i>(servizi e tipologie di prestazioni essenziali; qualità minima (standard tecnico) di erogazione dei servizi, ovvero delle prestazioni che li compongono, criteri per individuazione territoriale dei livelli dimensionali attesi)</i> . Formulazione quadro applicativo e proposte di omogeneizzazione e integrazione delle tariffe nazionali sui servizi erogati dal SNPA, ai sensi dell'art. 15 della 132/2016; analisi e proposte operative su modalità di riscossione e assegnazione alle Agenzie degli introiti. Individuazione e analisi elementi conoscitivo-progettuali a base di scenari sui Sistemi di finanziamento del SNPA, ai sensi dell'art. 15 della 132/2016
TIC II	CONTROLLI E MONITORAGGI	<p>Coordinamento operativo attività sussidiarie su monitoraggi e controlli, emergenze ambientali, in un'ottica di rete</p> <p>Proposta di linee strategiche e strutturazione organizzativa di Sistema cui informare/allineare la pianificazione programmatica per i campi di attività strategica del SNPA (monitoraggi, vigilanza e controllo, supporto tecnico, analitico e di valutazione ambientale, etc).</p> <p>Azione di monitoraggio del Piano con misurazione obiettivi.</p> <p>Azioni di sistema su standardizzazione e sviluppo operatività del SNPA in tema di Monitoraggi, Controlli, Valutazioni, etc.</p> <p>Impostazione elementi di indirizzo e governo delle azioni di Cooperazione (interna ed esterna) del Sistema.</p>
TIC III	OSSERVATORI O LEGISLATIVO E GESTIONALE	<p>Organizza e garantisce il presidio di elementi tecnico-giuridici di supporto al Consiglio per assolvere alle "istruttorie/pareri" previsti su atti interni del Sistema e provvedimenti esterni (anche governativi) in materia ambientale, ai sensi art. 13 legge 132/2016. Ricognizione e analisi dei vari provvedimenti legislativi incidenti sull'attività del Sistema (anche in fase di preparazione), con valutazione ricadute e impegno su risorse del Sistema.</p> <p>Supporto procedurale al Presidente del Consiglio SNPA negli iter di approvazione governativa o parlamentare dei prodotti tecnici determinati/approvati dal Consiglio di Sistema.</p> <p>Organizzazione e gestione di una Rete di referenti regionali/delle province autonome per esame integrato di provvedimenti locali e supporto per la predisposizione coordinata di proposte di atti e norme regionali/provinciali.</p> <p>Presidio degli elementi gestionali per l'omogeneizzazione del Sistema: sicurezza, sistemi di gestione, sistema di gestione dei dati bibliografici, personale, costi, -con- analisi periodica su sistemi organizzativi delle componenti del Sistema.</p>

TIC IV	RETE LABORATORI ACCREDITATI SNPA	Individuazione e proposizione al Sistema di criteri di strutturazione e di integrazione operativa della Rete dei laboratori SNPA. Impostazione e presidio del Piano operativo condiviso di Rete dei laboratori SNPA e relativo Piano accreditamento di Sistema. Organizzazione ed individuazione delle prestazioni (LEPTA) della rete dei Laboratori e relativa definizione delle quotazioni. Gestione del sistema di riferibilità del SNPA con Centri di Taratura di Sistema. Definizione di criteri per la caratterizzazione di livelli di prestazioni laboratoristiche omogenee del SNPA, con predisposizione e presidio conseguente piano di attuazione.
TIC V	SINANET E REPORTING	Presidio tematiche di applicazione del Codice dell'amministrazione digitale. Definizione e linee attuative per gli Open Data di Sistema. Conformità alla Direttiva INSPIRE come Sistema. Proposta e monitoraggio del Piano operativo triennale per la realizzazione e gestione del Sistema Informativo Nazionale Ambientale. Indirizzi strategico-operativi sulle modalità di costruzione di nuovi report settoriali (es. Stato del sistema depurativo, Qualità dei corpi idrici superficiali e sotterranei, Qualità dell'aria, acque marine e biodiversità marina; biodiversità terrestre, etc.). Produzione report di sistema.
TIC VI	OMOGENEIZZ AZIONE TECNICA	Impostazione, gestione e presidio di un piano operativo organico di promozione e sviluppo delle attività tecniche del Sistema, con particolare riguardo alla traduzione operativa delle linee strategiche (Monitoraggi, Controlli, <i>emergenze ambientali</i> ...) di Sistema individuate dal Consiglio preliminarmente con il Programma triennale o altri strumenti di Sistema. Rivisitazione, attualizzazione e produzione di Linee guida, atti di indirizzo, manuali, protocolli, procedure certificate, ecc. <i>anche al fine di garantire un'omogenea applicazione della normativa e delle norme tecniche sul territorio nazionale</i> Ricognizione e monitoraggio del grado di applicazione degli indirizzi tecnico-operativi all'interno del Sistema e loro promozione/formazione.
TIC VII	RICERCA FINALIZZATA	Ricognizione, presidio e sviluppo attività del Programma di ricerca per il SNPA. Il significato, l'organizzazione, i compiti. Organizzazione e gestione di una procedura guida per progetti europei di Sistema. Azione di supporto alle proposte SNPA di progetti di innovazione e ricerca finalizzata.

Tabella 1: Tavoli Istruttori del Consiglio SNPA (TIC SNPA)

## 1.4 Analisi di contesto esterno

### 1.4.1 Il quadro normativo

L'Istituto opera in virtù di numerosissime disposizioni di legge che affidano all'ISPRA funzioni tecniche e scientifiche finalizzate alla tutela dell'ambiente in tutte le sue componenti e al perseguimento dello sviluppo sostenibile e comprendono attività di monitoraggio, valutazione, analisi, vigilanza, prevenzione e ispezione, ricerca finalizzata ed innovazione, formazione, informazione e comunicazione.

Con l'emanazione della **Legge n. 132/2016** recante *l'Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente (SNPA)*, l'ISPRA ha assunto nuove ed ulteriori funzioni di indirizzo e

di coordinamento tecnico<sup>3</sup> finalizzato a rendere omogeneo ed efficace l'esercizio delle azioni conoscitive e di controllo pubblico della qualità dell'ambiente, del supporto alle politiche di sostenibilità ambientale e di prevenzione sanitaria a tutela della salute pubblica.

Un'altra importante riforma normativa è avvenuta con il d.lgs. n. 218 del 25 novembre 2016 recante "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca" che ha visto il formale riconoscimento dell'ISPRA quale Ente di Ricerca in materia ambientale ed una più compiuta definizione della cornice normativa di riferimento entro la quale tutti gli Enti Pubblici di Ricerca non vigilati MIUR sono chiamati ad esercitare le proprie funzioni.

Le importanti novità normative, non solo in materia di semplificazione gestionale (maggiore autonomia e libertà nella programmazione delle attività e delle assunzioni di personale), ma anche in termini di adeguamento dello statuto e del regolamento alle disposizioni che si ispirano alla Carta Europea, al Codice di Condotta per l'Assunzione dei Ricercatori e alle indicazioni contenute nel documento *European Framework for Research Careers*, hanno rimodellato e ampliato le funzioni, i compiti e le responsabilità degli Enti (ivi compresa l'ISPRA), sia a livello nazionale che comunitario e hanno posto tutti gli EPR in condizione di muoversi all'interno di un sistema di regole più snello e più appropriato alle esigenze del settore della ricerca, offrendo nuove sfide e nuove opportunità.

La complessità dell'agire dell'Istituto e gli obblighi e le funzioni cui l'ISPRA è chiamata ad adempiere non si esauriscono, dunque, nello Statuto o nelle Direttive Ministeriali, ma si articolano in un quadro normativo in continua evoluzione. Nell'ambito di tale quadro si richiamano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, alcuni riferimenti normativi che indirizzano l'attività di ricerca finalizzata e di supporto tecnico scientifico dell'ISPRA:

- la legge 28 dicembre 2015, n. 221, recante disposizioni in materia di green economy e contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali;
- la legge del 22 maggio 2015, n. 68 recante "Disposizioni in materia di delitti contro l'ambiente" - più nota come legge sugli Ecoreati - la quale ha determinato importanti modifiche al Codice penale, al Codice ambientale (d.lgs. n. 152/2006) e il d.lgs. n. 231/2001 relativo alla responsabilità amministrativa degli Enti;

---

<sup>3</sup> L. n. 132/2016, art. 1, comma 1

- il D. Lgs. n. 104/2017 che aggiorna le funzioni in tema di supporto alla Commissione VIA-VAS
- il D.M. n. 58 del 1 marzo 2018 ai sensi del quale sono trasferite all'ISPRA specifiche funzioni originariamente in capo al Ministero dell'Ambiente.
- il D.L. 111 del 14 ottobre 2019 per il rispetto degli obblighi previsti dalla direttiva 2008/50/CE sulla qualità dell'aria (cd Decreto Clima), convertito con modificazioni dalla L. 141 del 12 dicembre 2019.

Per una maggiore trattazione dell'argomento, si rinvia al [Piano Triennale delle Attività dell'ISPRA 2021-2023](#), pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente.

## 1.4.2 Stakeholder e valutazione partecipativa

In riferimento agli *stakeholder*, i portatori di interesse delle attività svolte dall'ISPRA sono costituiti, in primo luogo, da tutti i cittadini, per i quali l'Istituto assicura un'omogenea tutela ambientale attraverso la definizione di livelli minimi di qualità dell'ambiente, il coordinamento del Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente e quale componente del Sistema Nazionale di Protezione Civile. L'ISPRA Svolge, nei confronti della collettività, un ruolo centrale di comunicazione e di sensibilizzazione sulle tematiche ambientali e offre ai cittadini la possibilità di accedere gratuitamente alle informazioni sullo stato dell'ambiente relative al proprio territorio. Tra i documenti di maggior rilievo pubblicati dall'ISPRA, si citano a titolo esemplificativo e non esaustivo, alcuni dei numerosi Rapporti redatti dall'Istituto, quali il Rapporto sulla qualità dell'Aria, il Rapporto Rifiuti (sia speciali che urbani), il Rapporto sulle Emissioni nazionali di gas serra, il Rapporto sul dissesto idrogeologico in Italia<sup>4</sup>.

Oltre ai cittadini, l'ISPRA mantiene rapporti con un ampio spettro di interlocutori nazionali e internazionali e del mondo produttivo verso i quali l'Istituto si rivolge ponendosi quale ente tecnico-scientifico autonomo, autorevole ed imparziale. Sono numerose le Associazioni di categoria con le quali l'Istituto ha avviato un'interlocuzione e con le quali collabora su diversi progetti finalizzati al raggiungimento di obiettivi di riciclo di materiali inquinanti come la plastica (Federchimica, PlastiEurope, Assobioplastic, ecc.), di produzione di nuovi materiali a

---

<sup>4</sup> E' possibile consultare tutte le pubblicazioni al link: <http://www.isprambiente.gov.it/it/pubblicazioni/rapporti>

basso impatto ambientale (REMTEC) e di promozione nella produzione di nuove tecnologie per il consumo di elettricità (Associazione Elettrica Futura).

Gli *stakeholder* chiave (vale a dire i soggetti che determinano o influenzano fattori rilevanti per la definizione del Piano), classificati in funzione del loro grado di influenza e di interesse, risultano in sintesi i seguenti:

- gli Organismi Europei e Internazionali, che includono tutti gli Organi e le Agenzie dell'Unione Europea, delle Nazioni Unite, l'OCSE ed altre Organizzazioni;
- il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare;
- le Amministrazioni Centrali dello Stato, che includono tutti gli Organi di Governo centrali, i Ministeri, il Dipartimento della Protezione Civile e altri;
- il Sistema Nazionale delle Agenzie ambientali composto, oltre che dall'ISPRA, dalle Agenzie Ambientali Regionali (ARPA) e delle Province autonome di Trento e Bolzano (APPA) di cui ISPRA è coordinatore;
- le Regioni e gli Enti Locali;
- altri soggetti pubblici e privati quali associazioni di categoria, collettività, associazioni ambientali, imprese;
- la Comunità Scientifica che comprende, tra gli altri, gli Enti Pubblici di Ricerca e le Università;
- singoli cittadini.

Per una maggiore argomentazione sul coinvolgimento e sull'interazione dell'ISPRA con i propri stakeholder, si rinvia ai risultati dell'"analisi dell'ascolto" avvenuta attraverso lo studio dei contatti stabiliti dall'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP). L'URP registra e classifica tutte le richieste pervenute, realizzando un database di informazioni utili per una conoscenza non autoreferenziale sugli impatti dell'azione dell'Ente nell'ambiente esterno. Le categorie individuate aggregano i richiedenti secondo un criterio che consente di fornire un maggiore dettaglio del raggruppamento degli stakeholder indicato con "altri soggetti pubblici e privati", ulteriormente distinti in associazioni, aziende e cittadini e P.A. Il report sull'analisi dei dati raccolti dall'Ufficio per i Rapporti con il Pubblico anno 2020, che sarà consultabile alla [pagina del portale ISPRA](http://www.isprambiente.gov.it/it/servizi-del-sito/urp/reportistica) <http://www.isprambiente.gov.it/it/servizi-del-sito/urp/reportistica>, rappresenta una fotografia dettagliata del profilo dell'utenza ISPRA, raccoglie e analizza la motivazione delle richieste, le strutture interne maggiormente contattate, i tempi di risposta e



i livelli di gradimento espressi dall'utenza successivamente all'ottenimento della risposta da parte dell'Istituto. Parte dei dati sono messi a confronto con quelli del biennio precedente.

L'ISPRA nel 2019 ha avviato una collaborazione con la società di consulenza direzionale Ernst & Young che ha avuto quale obiettivo anche quello di redigere il primo [Rapporto di Sostenibilità](#). All'interno di questo documento, pubblicato nel mese di novembre del 2020, sono state rappresentate le attività e le principali tematiche ambientali trattate dall'Istituto nonché gli stakeholder di riferimento.

Un notevole impulso al coinvolgimento degli stakeholder si registra anche in relazione ai contenuti delle Linee guida sulla valutazione partecipativa (Linee guida n. 4/2019) adottate a novembre 2019 dal Dipartimento della funzione pubblica per fornire alle amministrazioni pubbliche gli indirizzi metodologici per favorire la partecipazione di cittadini ed utenti alla valutazione della performance organizzativa in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19 bis del D.lgs. n. 150/2009, modificato dal D.lgs. n. 74/2017.

Saranno proprio le attività ed i servizi definiti nel rapporto di Sostenibilità dell'Istituto che potranno essere preliminarmente sottoposti anche alla sperimentazione della valutazione partecipativa da parte degli stessi stakeholder attraverso l'applicazione dell'analisi della customer già in uso in ISPRA ovvero tramite nuove e diverse modalità tra quelle individuate dalle citate linee guida (interviste, focus group ecc.).

Al riguardo ISPRA ha aderito al progetto avviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal FORMEZ-PA e relativo alla valutazione partecipativa degli stakeholder finalizzato alla promozione e alla sperimentazione di un modello di coinvolgimento degli stakeholder nella misurazione della performance organizzativa. L'Istituto ha individuato due Strutture da porre sotto analisi in merito all'attività da loro condotta che saranno oggetto di partecipazione valutativa con gli stakeholder<sup>5</sup>, al fine di superare l'autoreferenzialità, evitare ogni possibile distorsione cognitiva (c.d. *bias*) nonché per migliorare la qualità dei servizi e/o delle attività di ISPRA: tale progetto vedrà impegnato l'istituto nel corso del corrente anno e le prime applicazioni potranno essere compiutamente sperimentate a partire dal prossimo ciclo di performance.

---

<sup>5</sup> E' prevista la condivisione con gli stakeholder dei risultati di metà mandato, l'eventuale azione correttiva per l'anno in corso e la programmazione degli obiettivi 2022.

Per quanto riguarda il corrente Ciclo di performance, nell'ottica di promuovere il miglioramento continuo del proprio sistema di *performance management*, si è invece ritenuto di sperimentare un approccio partecipativo inteso nella maniera più ampia possibile, che parte dalla fase di programmazione ed arriva fino a quella di valutazione, attivando un concreto e preliminare confronto sugli obiettivi posti dal Piano della performance con il proprio principale *stakeholder*, il MATTM, in considerazioni del fatto che con tali obiettivi l'Istituto deve provvedere alla realizzazione delle direttive indicate appunto dal MATTM con apposito DM, ottenendo il duplice risultato di verifica della coerenza tra codesto atto di indirizzo strategico (D.M. n. 217/20) e la sua trascrizione operativa nonché il coinvolgimento fattivo nella definizione del livello di servizio delle azioni di supporto di cui il Ministero vigilante è fruitore.

## 1.5 Analisi di contesto interno

### 1.5.1 La struttura organizzativa

In riferimento al contesto interno, l'Istituto è articolato in modo tale da assicurare la separazione e la complementarietà dell'attività di ricerca e consulenza tecnica e scientifica da quella amministrativa.

In particolare, i Dipartimenti costituiscono posizioni dirigenziali di livello generale, mentre i Centri Nazionali e i Servizi costituiscono posizioni dirigenziali di livello non generale. Nell'ambito dei Dipartimenti e dei Centri Nazionali sono inserite, altresì, le strutture tecnico-scientifiche denominate Aree tecnologiche e di ricerca, affidate alla responsabilità del personale con qualifica di tecnologo o ricercatore.

Sulla base del predetto Regolamento di Organizzazione, approvato a dicembre 2015 ed entrato in vigore a decorrere dal 1 gennaio 2017, è stato ridefinito il nuovo **organigramma dell'Ente** - poi parzialmente modificato con successive delibere, e la cui rappresentazione grafica è riportata all'interno della sezione Amministrazione Trasparente dell'Istituto, cui si rimanda.

Si segnala comunque che l'Istituto, anche al fine di rendere la sua struttura organizzativa più funzionale con i compiti prioritari di gestione e funzionamento del Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente, ha realizzato una completa analisi dei processi interni propedeutica alla proposta di riorganizzazione da condividere con il Ministero vigilante.

## 1.5.2 L'amministrazione in cifre: le risorse economiche

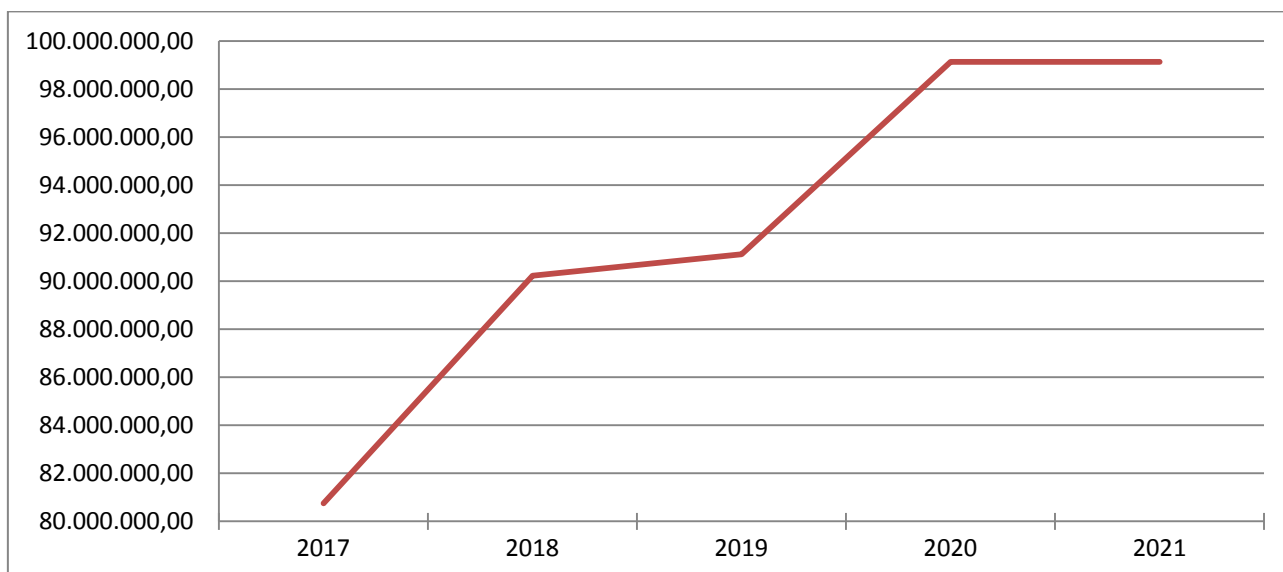
Nel seguito sono riportate le informazioni relative al Bilancio di Previsione per il quinquennio 2017-2021, al netto delle partite di giro. Occorre notare come le entrate correnti, aumentate tra il 2017 e il 2018 di circa € 11,5 milioni, rimangono pressoché costanti tra il 2018 e il 2019, per poi aumentare nuovamente nell'anno 2020 rispetto all'esercizio precedente e ulteriormente per il 2021 per circa € 5.000.000 assegnati per le attività inerenti al completamento della Carta Geologica Ufficiale d'Italia.

ENTRATE ISPRA	2017	2018	2019	2020	2021
	Iniziale	Iniziale	Iniziale	Iniziale	Iniziale
Entrate correnti	92.383.174,16	103.853.858,32	103.347.793,53	109.371.633,17	113.549.828,96
Entrate in conto capitale	420.000,00	15.320.000,00	320.000,00	280.000,00	280.000,00
Avanzo di amministrazione	1.099.587,85	1.781.502,96	650.342,24	136.574,23	1.304.436,00
<b>Totale entrate</b>	<b>93.902.762,01</b>	<b>120.955.361,28</b>	<b>104.318.135,77</b>	<b>109.788.207,40</b>	<b>115.134.264,96</b>
USCITE ISPRA	2017	2018	2019	2020	2021
	Iniziale	Iniziale	Iniziale	Iniziale	Iniziale
Spese correnti	91.375.751,76	102.174.170,68	100.071.227,37	104.518.555,30	109.894.913,21
Spese in conto capitale	2.527.010,25	18.781.190,60	4.246.908,40	5.269.652,10	5.239.351,75
<b>Totale uscite</b>	<b>93.902.762,01</b>	<b>120.955.361,28</b>	<b>104.318.135,77</b>	<b>109.788.207,40</b>	<b>115.134.264,96</b>

Tabella 2: Entrate ed Uscite ISPRA nel quinquennio 2017-2021

In figura n. 1 è graficamente rappresentato l'andamento del finanziamento ordinario stanziato negli ultimi cinque Esercizi Finanziari:

- nel 2017 di € 80.750.190 (assestato);
- nel 2018 di € 90.218.165 (assestato);
- nel 2019 di € 91.123.184 (assestato);
- nel 2020 di € 99.120.642 (assestato);
- nel 2021 di € 99.120.642,00 (iniziale)



*Figura 1: Andamento del Contributo ordinario assegnato a ISPRA dal 2017*

Nelle tabelle sottostanti si riportano, in termini di entrate e di spese, le disponibilità finanziarie dell'Ente dal 2019 al 2021:

ENTRATE ISPRA	2019	Previsione definitiva	2020	Previsione definitiva	2021
	Previsione Iniziale		Previsione Iniziale		Previsione Iniziale
Trasferimenti da parte dello Stato	91.505.555,00	91.505.555,00	91.123.184,00	100.210.159,85	99.220.642,00
Entrate derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi	11.021.438,53	27.380.478,84	17.373.449,17	22.878.762,46	13.304.200,89
Redditi e proventi patrimoniali (interessi attivi)	30.000,00	38.522,54	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Recuperi e rimborsi spese	715.000,00	1.088.514,36	680.000,00	1.023.924,00	842.486,07
Altre entrate	75.800,00	224.831,15	175.000,00	182.893,08	162.500,00
<b>ENTRATE CORRENTI</b>	<b>103.347.793,53</b>	<b>120.237.901,89</b>	<b>109.371.633,17</b>	<b>124.315.739,39</b>	<b>113.549.828,96</b>
Riscossione di crediti	320.000,00	805.403,12	280.000,00	280.000,00	280.000,00
Accensione prestiti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ENTRATE CORRENTI E IN CONTO CAPITALE</b>	<b>103.667.793,53</b>	<b>121.043.305,01</b>	<b>109.651.633,17</b>	<b>124.595.739,39</b>	<b>113.829.828,96</b>
Avanzo di amministrazione	0,00	3.030.266,30	0,00	2.957.843,27	0,00
Avanzo di amministrazione ex L. 308/04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Avanzo di amministrazione vincolato	650.342,24	1.603.516,97	136.574,23	790.621,15	1.304.436,06
<b>TOTALE AVANZO DI AMMINISTRAZIONE</b>	<b>650.342,24</b>	<b>4.633.783,27</b>	<b>136.574,23</b>	<b>3.748.464,42</b>	<b>1.304.436,06</b>
<b>TOTALE</b>	<b>104.318.135,77</b>	<b>125.677.088,28</b>	<b>109.788.207,40</b>	<b>128.344.203,81</b>	<b>115.134.265,02</b>

Tabella 3: Prospetto Entrate ISPRA per tipologie di entrata nel triennio 2019-2021

USCITE ISPRA	2019	Previsione definitiva	2020	Previsione definitiva	2021
	Previsione Iniziale		Previsione Iniziale		Previsione Iniziale
Uscite per gli Organi dell'Ente	313.000,00	313.365,94	310.000,00	325.000,00	325.000,00
Personale in servizio	73.938.746,91	75.950.194,58	72.573.626,88	77.108.774,90	74.006.468,78
Pensioni a carico dell'Ente	6.802,36	6.802,36	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Acquisto di beni di consumo e di servizi	13.851.657,84	18.952.128,98	16.128.879,19	20.850.794,39	16.541.721,72
Uscite per prestazioni istituzionali	1.344.735,11	9.415.558,54	3.104.075,87	8.518.879,01	5.644.762,72
Uscite non classificate in altre voci	350.000,00	279.422,82	393.326,98	1.035.950,85	1.228.573,36
Poste correttive e compensative di entrate correnti	5.674.068,76	10.343.388,80	6.948.033,70	7.656.396,77	7.060.020,22
Oneri tributari	4.318.185,40	4.930.583,51	4.712.207,68	4.886.414,39	4.968.366,47
Oneri finanziari	0,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00
Acquisizione di beni di uso durevole e opere immobiliari	12.000,00	109.838,08	11.000,00	27.860,14	7.000,00
Acquisizioni di immobilizzazioni tecniche	1.411.749,93	2.423.253,22	1.425.585,92	3.773.580,80	1.389.267,16
Indennità di anzianità e similari al personale cessato	2.823.158,47	2.952.551,45	3.833.066,18	3.899.844,92	3.843.084,59
Concessione di crediti ed anticipazioni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondo di riserva e Fondo rischi	274.030,99	0,00	333.405,00	240.707,64	100.000,00
Rimborso di anticipazioni passive	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale</b>	<b>104.318.135,77</b>	<b>125.677.088,28</b>	<b>109.788.207,40</b>	<b>128.344.203,81</b>	<b>115.134.265,02</b>

Tabella 4: Prospetto Uscite ISPRA per tipologie di uscita nel triennio 2019-2021

Per la consultazione dello specifico schema di bilancio, si rinvia ai documenti pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente al link <http://www.isprambiente.gov.it/it/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo>.

In materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili di cui al D.Lgs 31 maggio 2011 n. 91 si rappresenta che l'ISPRA, già a partire dal Bilancio di Previsione 2015, ha corredato l'esposizione dei propri dati contabili finanziari con un allegato che rappresenti la spesa secondo l'articolazione rigidamente predeterminata per Missioni, Programmi e COFOG (Classification of the Functions of Government). Di seguito si illustra la tabella riepilogativa delle categorie individuate come idonee e utilizzate per la compilazione dell'Allegato n. 6 (Rif. D.Lgs. 31 maggio 2011 n. 91) al Bilancio di Previsione 2021:

<b>PROSPETTO RIEPILOGATIVO DELLE SPESE PER MISSIONI E PROGRAMMI</b>		
	<b>ESERCIZIO FINANZIARIO 2021</b>	
	<b>COMPETENZA</b>	<b>CASSA</b>
<b>Missione 17 Ricerca e innovazione</b>		
17.3 Ricerca in materia ambientale	38.193.194,56	44.438.420,34
Gruppo COFOG 5.5 - RICERCA E SVILUPPO PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	38.193.194,56	44.438.420,34
<b>Totale Missione 17</b>	<b>38.193.194,56</b>	<b>44.438.420,34</b>
<b>Missione 18 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente</b>		
18.5 Sviluppo sostenibile, rapporti e attività internazionali	41.600.482,60	48.591.030,98
Gruppo COFOG 5.5 - RICERCA E SVILUPPO PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	41.600.482,60	48.591.030,98
18.8 Vigilanza, prevenzione e repressione in ambito ambientale	8.265.212,03	11.046.840,72
Gruppo COFOG 5.5 - RICERCA E SVILUPPO PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	8.265.212,03	11.046.840,72
18.11 Coordinamento generale, informazione e comunicazione	417.132,12	433.014,69
Gruppo COFOG 5.5 - RICERCA E SVILUPPO PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	417.132,12	433.014,69
<b>Totale Missione 18</b>	<b>50.282.826,75</b>	<b>60.070.886,39</b>
<b>Missione 32 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>		
32.2 Indirizzo politico	325.000,00	325.000,00
Gruppo COFOG 5.5 - RICERCA E SVILUPPO PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	325.000,00	325.000,00
32.3 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	21.040.458,83	22.556.874,11
Gruppo COFOG 5.5 - RICERCA E SVILUPPO PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	21.040.458,83	22.556.874,11
<b>Totale Missione 32</b>	<b>21.365.458,83</b>	<b>22.881.874,11</b>
<b>Missione 33 Fondi da ripartire</b>		
33.1 Fondi da assegnare	0,00	0,00
Gruppo COFOG 5.5 - RICERCA E SVILUPPO PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	0,00	0
<b>Totale Missione 33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Missione 090 Debiti di finanziamento dell'Amministrazione</b>		
090.1 Debiti di finanziamento dell'Amministrazione	0,00	0,00
Gruppo COFOG 5.5 - RICERCA E SVILUPPO PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	0,00	0,00
<b>Totale Missione 090</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>099 Servizi per conto terzi e partite di giro</b>		
99.1 Servizi per conto terzi e partite di giro	33.783.853,39	33.783.853,39
<b>Totale Missione 099</b>	<b>33.783.853,39</b>	<b>33.783.853,39</b>
<b>Totale Spese</b>	<b>143.625.333,52</b>	<b>161.175.034,25</b>

Tabella 5: Prospetto riepilogativo missioni e programmi

### 1.5.3 L'amministrazione in cifre: le risorse umane

Per quanto concerne le risorse umane, la forza lavoro complessiva dell'Istituto al 31 dicembre 2020 è costituita così come rappresentato nella tabella che segue.

Livelli	Presenti al 31/12/2019			Presenti al 31/12/2020		
	Tempo Ind.	Tempo det.	Tot.	Tempo Ind.	Tempo det.	Tot.
Dirigente I	0	4	4	1	4	5
Dirigente II	7	12	19	6	14	20
I	14	0	14	10	0	10
II	107	0	107	97	0	97
III	424	36	460	421	50	471
IV	130	0	130	117	0	117
V	137	0	137	131	0	131
VI	125	13	138	119	12	131
VII	104	0	104	106	0	106
VIII	13	0	13	19	0	19
Totale	1.061	65	1.126	1.027	80	1.107

Tabella 6: Distribuzione del personale per livello e tipologia contrattuale per gli anni 2019 e 2020

Si segnala che la normativa in materia di semplificazione delle attività degli Enti Pubblici di Ricerca, ha modificato il sistema di determinazione del fabbisogno delle risorse umane degli EPR.

In tal senso, l'articolo 7, comma 1 del D.lgs. n. 218/2016 dispone che "Gli Enti, nell'ambito della loro autonomia (...) adottano un Piano Triennale di Attività, aggiornato annualmente, con il quale determinano anche la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale".

Ne consegue che la programmazione dei fabbisogni di personale è oggi affidata non più ad un semplice strumento programmatico, per sua natura statico, ma ad un piano gestionale, di natura dinamica. Il nuovo sistema prevede, infatti, che l'ISPRA adotti il proprio Piano triennale dei fabbisogni di personale unitamente al Piano Triennale delle Attività, del quale costituisce uno strumento operativo e mira, dunque, ad una coerenza dell'organizzazione degli uffici, della pianificazione pluriennale delle attività e delle performance con una programmatica copertura del fabbisogno di personale, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili e destinate alla sua attuazione.

Nel nuovo sistema è la preliminare pianificazione delle attività che deve dimostrare, anno per anno, che il personale individuato nella programmazione è necessario per l'esercizio delle attività di istituto.

Dalla previsione dell'esistenza di una dotazione organica normativamente fissata (Tabella A allegata al DM 123/2010) si passa ad una dotazione organica che si costruisce a valle della pianificazione delle attività e dunque dei fabbisogni, con aggiornamento annuale (art.7 comma 3, D. lgs. 218/2016).

Il fabbisogno di personale viene allineato con la programmazione contenuta nel Piano Triennale delle Attività e con il successivo e collegato Piano delle performance. Per una trattazione più approfondita dell'argomento e la consultazione delle specifiche tabelle, si rinvia al documento relativo al [Piano Triennale di Attività 2021-2023](#), consultabile al link:

<http://www.isprambiente.gov.it/it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/piano-triennale-attivita>.

Proseguendo con l'analisi numerica, la complessiva forza lavoro dell'Istituto è pari a 1.147 unità come di seguito rappresentato:

Tipologia contratti	Presenti al 31/12/2018		Presenti al 31/12/2019		Presenti al 31/12/2020	
	n. dipendenti	%	n. dipendenti	%	n. dipendenti	%
Tempo indeterminato	1165	92,6%	1061	91,07%	1027	89,54%
Tempo determinato	46	3,7%	65	5,58%	80	6,97%
Co.Co.Co.	26	2,1%	25	2,15%	14	1,22%
Assegnisti	17	1,4%	14	1,20%	25	2,18%
Borsisti	3	0,2%	0	0,00%	1	0,09%
<b>Totale</b>	<b>1.257</b>	<b>100%</b>	<b>1.165</b>	<b>100%</b>	<b>1.147</b>	<b>100%</b>

*Tabella 7: Confronto 2018-2020 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	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Età media del personale (anni)	48,66	49,55	54,22	50,52	51,02	51,36%
Età media dei dirigenti (anni)	56,72	56,97	57,12	56,42	57	56,78%
Tasso di crescita unità del personale negli anni <sup>6</sup>	-1,2%	-1,3%	-1,5%	-1,7%	-8,48%	-1,69%
% di dipendenti in possesso di laurea <sup>7</sup>	61,85%	61,98%	61,38%	61,28%	61,13%	67,67%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ore di formazione (ore medie per dipendente)	10,32	10,41	12,16	14,15	14,96	15,37
Turnover del personale	2,23%	11,01%	10,52%	6%	8,92%	11,49%
Costi di formazione/spese del	€ 25.921	€ 39.832 <sup>8</sup>	€ 60.340	€ 81.243	€ 89.999	€ 140.000

<sup>6</sup> Calcolato rispetto all'anno precedente

<sup>7</sup> Dato riferito al livello di istruzione previsto per l'accesso alla qualifica



personale						
-----------	--	--	--	--	--	--

*Tabella 8: Analisi caratteri qualitativi/quantitativi (\*dato assoluto della spesa per interventi formativi)*

Indicatori	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tasso di assenze	24,78%	25,93%	51,20%	40,32%	29,91%	15,85%
Tasso di dimissioni premature	1,03%	1,09%	30,43%	28,57%	36,96%	18,80%
Tasso delle richieste di trasferimento	2%	2,3%	0,33%	0,34%	0,77%	7,03%
Tasso di infortuni	0,69%	0,71%	0,63%	0,42%	0,25%	0,15%
Stipendio medio percepito dai dipendenti (in €)	45.560	45.926	47.875	45.342	47.329	46.083
% di personale in servizio a tempo indeterminato	90,69%	89,7%	94,04%	96,16%	94,73%	92,84%
% di personale assunto a tempo indeterminato	0	0,95%	5,96%	5,54%	1,37%	1,52%

*Tabella 9: Analisi caratteri qualitativi/quantitativi*

Indicatori	2015	2016	2017	2018	2019	2020
% di dirigenti donne	38,88%	35,33%	45,46%	42,30%	40%	34,78%
% di donne rispetto al totale del personale	54,96%	55,12%	50,33%	53,86%	55,56%	57,37%
Stipendio medio percepito dal personale donna (dirigente, dati espressi in €)	115.740	117.000	99.000	99.000	103.000	107.971
Stipendio medio percepito dal personale donna (non dirigente, dati espressi in €)	44.929	€ 45.381	46.200	42.994,09	42.626	44.385,05
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	53,47%	54,74%	53,51%	65,62%	56,25%	56,25%
Età media del personale femminile (personale dirigente)	57,8	58,1	53,45	55,18	55	53,88
Età media del personale femminile (personale non dirigente)	47,89	47,97	55,10	49,43	48,21	50,72
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	60,66%	61,12%	60%	59,58%	59,32%	67,27%
Media ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	9,94	10,01	11,82	13,98	14,12	15,86

*Tabella 10: Analisi di genere*

<sup>8</sup> Si tiene conto degli importi sul capitolo 1260 "Formazione" del Bilancio ISPRA, in relazione ai corsi gestiti dal Servizio AGP-GIU, anche se assegnati ad altri CRA.

## 2. IL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### 2.1 La programmazione strategica

La specifica normativa di settore degli EPR (art. 7 D.Lgs 218/2016) richiede agli Enti di adottare la propria pianificazione operativa con un Piano triennale di attività<sup>9</sup> adottato in conformità con le Linee guida enunciate nel programma nazionale di ricerca e tenuto conto delle linee di indirizzo impartite dal Ministro vigilante e dei compiti e responsabilità previste dalla normativa vigente che deve naturalmente essere integrata nella redazione del presente Piano della Performance il quale deve completarla con la previsione degli obiettivi specifici, obiettivi annuali e relativi indicatori e target.

### 2.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di Bilancio

Il Ciclo della gestione della performance è stato attivato dall'ISPRA in osservanza alle indicazioni impartite dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le Linee guida emanate a giugno 2017 relativamente alla necessaria integrazione del ciclo della *performance* con gli altri cicli di programmazione previsti dalla normativa vigente ricercando una stretta correlazione tra i principali documenti di gestione.

Dal corrente anno si aggiunge agli altri il Piano Organizzativo del Lavoro Agile – POLA.

Elemento di deciso rilievo nella pianificazione e programmazione dell'Istituto è stata l'associazione univoca degli elementi costituenti il bilancio (i progetti finanziari) con le Linee prioritarie di attività già delineate per il Piano Triennale entro cui si realizzano le attività per cui è stata avanzata la richiesta di fabbisogno economico-finanziario.

---

<sup>9</sup> Il PTA 2021-2023 è stato adottato con delibera n. 72/CA del 28 ottobre 2020 e trasmesso al MATTM con nota 2020/50757 del 3 novembre 2020.

Questa fase, avviata nel mese di luglio, ha contestualmente richiesto ai Responsabili dei CRA di fornire indicazioni in merito all'associazione delle richieste economiche con gli obiettivi specifici e annuali, unitamente ad indicatori e target, che preliminarmente oggetto di valutazione da parte del vertice dell'Istituto sull'allocazione dei fondi disponibili a seconda dei risultati prospettati e delle strategie e priorità da perseguire, sono stati poi tradotti negli elementi costituenti il Piano della performance.

Pur nella difficoltà di omogeneizzare i riscontri resi, il processo ha permesso di focalizzare l'attenzione sullo stretto collegamento tra la pianificazione e la programmazione dell'Istituto, concetti ribaditi anche in occasione degli specifici incontri di verifica delle proposte di programmazione operativa.

### **2.3 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

Il processo di formazione del piano della performance ha previsto le seguenti fasi attuative:

1. Avvio della fase di programmazione:

A valle della definitiva approvazione del Piano Triennale delle Attività da parte del MATTM, la Direzione Generale ha dato mandato alla Struttura Tecnica Permanente di raccogliere, presso ciascun CRA, le proposte operative in coerenza con quanto già illustrato in fase di programmazione dei fabbisogni e di redazione del Bilancio di previsione 2021.

2. Verifica delle proposte di programmazione.

Il Servizio DG-SGQ ha trasmesso la nota prot. n. 8061 del 30 novembre 2020 con la quale ha dato formale avvio alla programmazione richiedendo la definizione di proposte operative unitamente alle informazioni, generali e di dettaglio, delle unità di personale che saranno impiegate per contribuire alla realizzazione degli obiettivi anche al fine di realizzare i presupposti per la indiretta misurazione delle attività svolte in modalità di lavoro agile (ad es. lo Smart Working).

A valle della ricezione da parte della documentazione a cura dei responsabili di CRA, il Servizio DG-SGQ ha fissato con questi ultimi i consueti incontri individuali per verificare la coerenza degli obiettivi con le Linee Prioritarie di Attività, la significatività degli obiettivi operativi e dei relativi KPI, l'eventuale richiamo ai dati storici e l'avvenuta

implementazione delle indicazioni specifiche ricevute. Come di consueto, tali incontri hanno costituito un momento di confronto anche con il personale non precedentemente coinvolto nella formazione del Piano della performance e un'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 che alimentano gli indicatori chiave di performance (KPI), nonché sullo sviluppo delle capacità di pianificazione e programmazione delle attività.

### 3. Confronto con il Direttore Generale e razionalizzazione degli obiettivi

A valle della verifica delle proposte di programmazione effettuata con i Responsabili di CRA, la Struttura tecnica permanente ha incontrato il Direttore Generale illustrando le modalità del processo di costruzione del Piano della performance e come l'impianto strategico declinato nel Piano triennale delle attività sia stato recepito e declinato dalle Strutture, non senza manifestare le immancabili criticità incontrate nel corso dei colloqui, tra le quali le puntuali difficoltà nel trovare terreno di condivisione delle finalità della performance e la resistenza al cambiamento e all'attitudine alla sfida personale e collettiva fornita dagli obiettivi e il cui risultato è a beneficio del Sistema Paese.

### 4. Invio e confronto con il MATTM

Nella duplice ottica di dar seguito all'interlocuzione tra ISPRA e MATTM relativamente alla coerenza e la completa compliance tra Piano Triennale delle Attività<sup>10</sup> e D.M. (Ambiente) n. 217 del 14 ottobre 2020 e di avviare un percorso di miglioramento del proprio ciclo della performance in termini di collaborazione partecipativa<sup>11</sup>, l'Istituto ha ritenuto di adottare la modalità sperimentale di condivisione degli obiettivi specifici prima della loro formale adozione a cura del Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore Generale di ISPRA ha pertanto inoltrato una nota<sup>12</sup> al MATTM per attivare un auspicato confronto e stimolando osservazioni e chiarimenti da parte delle Direzioni Generali del Ministero.

---

<sup>10</sup> Con nota prot. n. 56829 del 2 dicembre 2020 ISPRA assicura che la scrittura delle Linee Prioritarie di Attività non esauriscono compiutamente tutte le attività in capo all'Istituto e che le specifiche richieste pervenute saranno articolate nel dettaglio operativo degli obiettivi specifici inseriti nel relativo Piano della Performance 2021-2023

<sup>11</sup> Linee guida n. 4 di novembre 2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica

<sup>12</sup> Nota n. 2020/61689 del 30 dicembre 2020

Il processo è stato arricchito da un partecipato incontro ISPRA-MATTM nel quale sono stati approfonditi i temi attenzionati e condivise alcune puntuali modifiche agli obiettivi, indicatori e target.

Il ridotto numero delle richieste ha evidenziato una sostanziale condivisione dell'impianto degli obiettivi specifici definiti dell'Istituto.

#### 5. Predisposizione del Piano della performance 2021-2023

Il Servizio DG-SGQ, acquisiti gli elementi necessari per formalizzare tutte le indicazioni ricevute, ha predisposto la proposta di documento relativa al Piano della Performance 2021-2023 comprensivo del POLA, trasmessa per il seguito di competenza al Consiglio di Amministrazione.

## 2.4 Il collegamento con il Piano della Trasparenza e della Corruzione

Già a partire dal Piano della *performance* 2014 – 2016, l'Istituto aveva provveduto a coordinare gli obiettivi del Piano della *performance* con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) e con il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI), integrando l'albero della *performance* con una specifica Area Strategica di Attività che assumeva una connotazione coerente con il dettato normativo.

L'integrazione tra i Piani è stata sempre garantita tramite l'assegnazione ai Responsabili di Struttura di livello dirigenziale di specifici obiettivi di ottemperanza agli adempimenti derivanti dalle misure obbligatorie anticorruzione e trasparenza e anche per l'esercizio corrente si manterranno le stesse modalità di collegamento.

In relazione alle difficoltà determinate dall'attuale emergenza pandemica sono slittati i termini per il suo aggiornamento annuale al quale pertanto viene demandato il necessario collegamento con il presente Piano.

## 2.5 La Performance e smartworking

L'organizzazione del lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni, orientata a promuovere il lavoro agile e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, in fase emergenziale

pandemica, ha assunto connotati necessari per poter assicurare continuità allo svolgimento delle attività istituzionali, in condizioni di sicurezza sanitaria.

L'adozione del POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile, rappresenta il passaggio dalla fase emergenziale a quella ordinaria, per un'adeguata attuazione e un progressivo sviluppo del lavoro agile;

Le modalità attuative dello smartworking, anche al fine di garantire la mancanza di penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e delle progressioni di carriera per i lavoratori, hanno necessariamente impatto nella misurazione della performance rendendo prioritario individuare in maniera puntuale i risultati attesi, a prescindere dal fatto che le prestazioni lavorative siano rese in presenza o meno.

In relazione all'applicazione "straordinaria" dello sw causata dall'emergenza pandemica e che ha imposto al nostro Istituto di collocare più del 90% del proprio personale in sw si ritiene di attivare un meccanismo ulteriore rispetto a quelli previsti dalle indicazioni del DFP e volto a verificare i risultati complessivi raggiunti dal nostro Istituto in questo periodo.

A tal fine gli obiettivi specifici sono stati corredati dalla specifica individuazione del personale addetto alla loro realizzazione e, attraverso un'analisi che terrà conto dei target raggiunti nel biennio precedente (non interessato, o solo parzialmente, da tale modalità lavorativa) si proverà a misurarne gli scostamenti ed a operare una più generale misurazione di sistema.

## 3. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE

### 3.1 Pianificazione e programmazione dell'Istituto

Con l'entrata in vigore del d.lgs. n. 218/2016 e ai fini della programmazione pluriennale, gli Enti di ricerca elaborano, in conformità alle linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca (PNR) un Piano Triennale di Attività (PTA), a scorrimento annuale, il quale deve essere valutato e approvato dal Ministero vigilante, anche ai fini della identificazione e dello sviluppo degli obiettivi generali di Sistema.

A questo obbligo normativo si aggiunge quanto disposto dall'articolo 3 del d.lgs. n. 74/2017 che ha apportato rilevanti modifiche all'articolo 5 del d.lgs. 150/2009, in materia di obiettivi ed indicatori, introducendo la categoria degli obiettivi generali e degli obiettivi specifici di ciascuna Amministrazione.

Il quadro sopra delineato va completato con le raccomandazioni operative esplicitate nelle "Linee guida per il Piano della *performance*" dal Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance, nel giugno 2017, indirizzate ai Ministeri ma con una previsione di applicabilità di sistema anche alle altre amministrazioni nelle more dell'emanazione di Linee guida specifiche per settore.

Il grado di attuazione delle linee strategiche definite dalle Amministrazioni deve essere misurato attraverso la definizione di piani di azione di lungo periodo e di specifici obiettivi operativi che traducano le azioni pluriennali in obiettivi annuali. Gli obiettivi generali sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri e identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali, mentre gli obiettivi specifici sono individuati dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative.

Il percorso parallelo di definizione della pianificazione strategica e della formazione del Piano Triennale delle Attività ha trovato il suo momento di sintesi al fine di evitare duplicazioni inefficienti dei documenti di riferimento con il Piano della performance.

Risulta quindi evidente che dovendo contemporaneamente ottemperare alla richiesta di fornire le indicazioni strategiche previste dal d.lgs. n. 218/2016 e rispettare quanto disposto dal d.lgs. n. 74/2017, nella specificità di azione degli Enti Pubblici di Ricerca vigilati, per i quali la libertà nella definizione del raggio di azione è fortemente vincolata dagli atti di indirizzo emanati dal vigilante, l'omogeneizzazione del Piano Triennale<sup>13</sup> con il Piano della *performance* risponde all'esigenza di raccordo tra la definizione della strategia di medio e lungo periodo e la pianificazione degli specifici obiettivi, indicatori e target.

L'impianto della Pianificazione e programmazione 2021-2023 è quindi costituito da un livello strategico definito dalle Linee Prioritarie di Attività, che costituiscono il perimetro della pianificazione strategica dell'Istituto, e da una declinazione degli obiettivi specifici e degli obiettivi annuali individuato nel piano della performance unitamente alla definizione dei target e degli indicatori.

## 3.2 Gli obiettivi specifici

Secondo quanto enunciato nel d.lgs. n. 74/2017 gli obiettivi specifici corrispondono alla traduzione operativa, coerente con gli obiettivi generali, e costituiscono il contributo di ogni pubblica amministrazione al raggiungimento degli scopi fissati nella definizione delle politiche pubbliche nazionali.

Nel caso di ISPRA, in applicazione di quanto disposto anche dal d.lgs. n. 218/2016, gli obiettivi specifici traducono quanto definito nelle linee di azione e nelle priorità che il Ministro vigilante definisce in materia nell'ambito del perimetro organizzativo-gestionale: il documento di riferimento per questo Piano della performance è costituito dal D.M. (Ambiente) n. 217 del 14 ottobre 2020, sulla base del quale si sono definite le Linee Prioritarie di Attività incluse nel Piano Triennale di Attività 2021-2023 e la successiva articolazione operativa.

Anche la Direttiva 2020-2022, pur non presentando gli elementi di puntuale richiamo ai risultati da raggiungere da parte dell'Istituto –ovvero gli “specifici” indicatori e target richiamati anche nelle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica- ma definendo

---

<sup>13</sup> Il Piano triennale è stato sottoposto all'attenzione del Consiglio di Amministrazione dell'ISPRA e approvato nella seduta del 28 ottobre 2020.



solamente gli ambiti tematici di attività cui si richiama l'Istituto al presidio o all'azione, si è comunque prestata all'individuazione di alcuni "macro" obiettivi, costituenti la rappresentazione della performance istituzionale di ISPRA, corrispondenti alla propria

Obiettivi istituzionali	Indicatori	Modalità di calcolo	Target		
			2021	2022	2023
Riorganizzare l'Istituto per affrontare più efficientemente le sfide ambientali individuate dal "Green Deal"	Rispetto del piano operativo di riorganizzazione dell'ISPRA	GANTT	90%	100%	100%
Dare piena attuazione a quanto disposto dalla L. 132/2016, in materia di Sistema Nazionale a rete per la Protezione Ambientale	Rispetto del piano triennale di attività del SNPA	GANTT	100%	100%	100%
Efficientare le attività di supporto tecnico-scientifico e consulenza strategica per il MATTM	Tasso di risposta ai pareri	Rapporto: percentuale di pareri richiesti ed evasi entro i tempi	85%	90%	95%
	Tempestività nell'erogazione dei pareri	[numero medio di giorni per erogazione dei pareri]	27	25	23
	CUSTOMER: Gradimento dell'attività di supporto	[valore medio della valutazione espressa, scala 1-4]	3,1	3,2	3,3
Garantire la migliore informazione ambientale	CUSTOMER: Gradimento dell'attività di informazione ambientale	[valore medio della valutazione espressa, scala 1-4]	3,3	3,4	3,5
Migliorare la capacità di realizzare ricerca finalizzata e il posizionamento strategico di ISPRA nell'ambito della ricerca scientifica	Rispetto delle tempistiche e delle scadenze definite nei piani operativi di dettaglio delle attività progettuali	Rapporto tra <i>deliverable</i> consegnati entro la scadenza e <i>deliverable</i> totali	85%	90%	95%
	Incremento del numero di progetti gestiti come project leader	Numero di nuovi progetti per cui ISPRA è <i>project leader</i>	2	3	3
	Incremento dei fondi derivanti da progetti finanziati o cofinanziati [baseline (gennaio 2020)=17 M€]	Rapporto tra finanziamento ricevuto (consuntivo) e programmato (baseline 2020)	5%	10%	11%
Implementare il lavoro agile quale modalità ordinaria di prestazione lavorativa	Tasso di lavoratori agili effettivi	Rapporto tra n° lavoratori che hanno prestato attività in lavoro agile e n° lavoratori totali	60%	62%	65%

programmazione strategica.

Tabella 11: Obiettivi specifici 2021-2023

## 4. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

### 4.1 La programmazione

Per la programmazione 2021-2023 è stato seguito, in termini concettuali, lo stesso processo degli esercizi precedenti che ha previsto l'individuazione di obiettivi specifici direttamente discendenti -con coerenza- da un livello di tipo strategico costituito dalla riconduzione dei singoli obiettivi al quadro di pianificazione strategica di medio periodo che ha la sua radice nel d.lgs. n. 218/2016, ovvero nel Piano Triennale delle Attività (PTA).

Come ben noto, nonostante la compresenza di due schemi di riferimento per la pianificazione e la programmazione costituiti dal d.lgs. n. 150/2009 d.lgs. n. 218/2016, il processo di pianificazione e programmazione è unico.

In termini generali gli obiettivi operativi sono stati definiti da ciascuna struttura articolando il contenuto delle schede in modo da garantire:

1. la multidimensionalità degli indicatori di performance di ciascun obiettivo, ove possibile;
2. l'assegnazione della pesatura degli obiettivi e degli indicatori associati<sup>14</sup>;
3. l'integrazione degli obiettivi con le informazioni relative alle risorse umane svolte assegnate alle Strutture di livello dirigenziale;

L'integrazione con il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) è stata realizzata in questo Piano della performance attraverso lo specifico richiamo alla realizzazione delle "azioni" individuate nel citato Piano.

### 4.2 La gestione dei processi di gestione e il benessere organizzativo

Il presente Piano contempla anche numerosi aspetti relativi alla migliore conduzione dei processi di gestione tradotti come obiettivi organizzativi ed individuali.

---

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

Preliminarmente si rileva come le previsioni e gli obiettivi del precedente triennio siano state completamente rispettate e i relativi obiettivi raggiunti, attraverso l'alienazione dei contratti di locazione passiva di Viale Cesare Pavese 305 e del magazzino di Via Paolo di Dono 3/A (Roma), nonché con la completata migrazione al sistema VoIP (Voice Over IP).

Sul fronte dell'efficientamento della spesa, per il triennio 2021-2023, gli interventi più importanti sono ascrivibili sostanzialmente al tema della gestione degli immobili, sia in termini di attuazione di provvedimenti già definiti, sia per quanto riguarda azioni i cui effetti economici sono attesi negli anni successivi.

Ci si riferisce ad economie di gestione di tipo strutturale che deriveranno dal completamento, entro l'esercizio 2021, di interventi in attuazione del piano di riorganizzazione logistica nel territorio del Veneto, con l'alienazione della quasi totalità delle pertinenze demaniali ora in uso ma, anche, all'acquisizione di immobili demaniali che, al termine di interventi di sistemazione impiantistica e civile, attuabili nel triennio, potranno consentire l'alienazione della significativa locazione passiva dei laboratori di Castel Romano.

Ulteriori economie di spesa potrebbero derivare dai nuovi contratti per servizi di manutenzione i cui capitolati prestazionali saranno soggetti a completa revisione con l'obiettivo di realizzare accorpamenti omogenei tesi alla riduzione del numero dei contratti ed al miglioramento in termini di efficienza ed efficacia dei servizi resi; si tratta, in buona sostanza, di contratti che seguono la filosofia del Facility Management, che saranno comparati, ai fini della valutazione delle economie attese, con analoghi servizi già presenti su piattaforme telematiche di acquisto quali Consip e centrali di committenza regionali.

In merito alle azioni poste in essere dall'Istituto sulla promozione delle pari opportunità, si segnala che il CUG dell'Istituto, con nota prot. n. 126/CUG del 14 gennaio 2021, in linea con le priorità dell'Unione Europea, che promuove e sostiene la parità di genere sostenendo il cambiamento organizzativo degli istituti di ricerca e integrando la dimensione di genere nei contenuti e nella progettazione delle attività di ricerca e innovazione, ha individuato una serie di aree di intervento: pari opportunità, comunicazione e trasparenza, conciliazione dei tempi vita-lavoro, contrasto alle discriminazioni ed alla violenza e valorizzazione del benessere.

A valle dell'individuazione delle citate aree di intervento ha altresì proposto le specifiche azioni volte a migliorare il benessere ed a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena e reale pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne, nonché a prevenire o

rimuovere situazioni di discriminazione o violenze morali, psicologiche, mobbing, disagio organizzativo all'interno dell'Istituto, che dovranno essere introdotte con l'emanazione del Piano triennale delle Azioni Positive dell'Istituto.

Al momento della redazione di codesto piano non risulta completata la contemporanea redazione del Piano triennale delle Azioni Positive dell'Istituto, occorrenza che non consente di presidiare le stesse con appositi obiettivi inclusi nel presente Piano della performance. Si rimanda, pertanto, all'emanando PTAP per l'analisi e la valutazione degli obiettivi posti in materia di benessere organizzativo.

### 4.3 L'albero della performance

La presenza di uno specifico atto di indirizzo del MATTM sui compiti e sulle funzioni in capo all'ISPRA ha contribuito alla definizione dell'impianto strategico, direttamente riconducibile alle linee prioritarie di attività derivanti dal Decreto Ministeriale n. 217/2020, alle indicazioni del Consiglio di Amministrazione ed al quadro di riferimento di azione costituito dal Programma Nazionale della Ricerca, i tre pilastri della strategia dell'Istituto.

Ai dieci punti individuati dal Ministro sui quali focalizzare l'attività di ISPRA, l'Istituto ne ha quindi affiancato altri tre, a copertura degli ambiti di azione e relativi alla gestione dell'Istituto, al coordinamento del SNPA e al rispetto degli obblighi derivanti dalla Convenzione Quadro con il MATTM e alla valorizzazione della ricerca: le tredici Linee Prioritarie di Attività (LPA) 2021-2023 sono riepilogate nella pagina seguente.

Tabella Le Linee Prioritarie di Attività 2021-2023 di ISPRA	
LPA.2021.01	<b>Difesa e sicurezza del territorio e del mare (rischio idrogeologico)</b> <i>Supportare le azioni di prevenzione del <b>rischio idrogeologico</b>, nell'ambito di una strategia nazionale per la difesa del suolo, il contrasto al dissesto, il risanamento idrogeologico del territorio, diretta ad impedire il consumo del suolo e assicurare il supporto tecnico e scientifico per la difesa del mare e la tutela degli ambienti acquatici, costieri e marini e per la pianificazione dello spazio marittimo e il contenimento degli impatti</i>
LPA.2021.02	<b>Difesa e sicurezza del territorio e del mare (SIN)</b> <i>Assicurare il supporto tecnico nei procedimenti inerenti i <b>Siti contaminati di Interesse Nazionale</b> nonché per garantire la sicurezza del territorio attraverso la prevenzione e il contrasto dei <b>danni ambientali</b> e la lotta ai fenomeni di combustione illecita dei rifiuti presenti sul territorio nazionale (le cd 'terre dei fuochi'), con particolare riferimento al Protocollo di intesa, del 19 novembre 2018, istitutivo del "Piano d'azione per il contrasto dei roghi dei rifiuti".</i>
LPA.2021.03	<b>Transizione verde: circolarità</b> <i>Assicurare il supporto tecnico per l'elaborazione dei provvedimenti relativi a "End of Waste" al fine di costituire un ciclo virtuoso di prevenzione, riutilizzo e riciclo dei prodotti</i>
LPA.2021.04	<b>Transizione verde: neutralità climatica e competenze ambientali</b> <i>Rilanciare la "Scuola di specializzazione in discipline ambientali" e supportare il Tavolo nazionale interministeriale per la definizione, l'aggiornamento e l'esecuzione del <b>Piano nazionale integrato per l'energia e il clima</b> oltre a fornire supporto al perfezionamento, alla promozione e a significative attuazioni sperimentali del Piano nazionale per l'adattamento ai cambiamenti climatici anche alla luce della nuova Strategia Europea di adattamento e alla prossima adozione della cd Legge europea sul clima.</i>

LPA.2021.05	<b>Prevenzione e monitoraggio delle fonti di inquinamento (qualità dell'aria)</b> Fornire il supporto tecnico alla elaborazione e all'attuazione di iniziative nazionali per il miglioramento della <b>qualità dell'aria</b> , alla predisposizione del Programma di controllo per la riduzione delle emissioni nazionali in attuazione della direttiva 2016/2284/UE e assicurare il ruolo di reporting in ottemperanza alla decisione comunitaria 2011/850 e assicurare sostegno tecnico scientifico alle iniziative del dicastero in tema di <b>mobilità sostenibile</b> .
LPA.2021.06	<b>Prevenzione e monitoraggio delle fonti di inquinamento (agenti fisici)</b> Fornire il supporto tecnico alle attività inerenti la protezione <b>dall'inquinamento acustico</b> in applicazione della legge n. 447/1995, della direttiva 2002/49/CE sul rumore promuovendo, anche in seno all'SNPA, una specifica attività di monitoraggio ed elaborazione dati in materia di <b>inquinamento elettromagnetico ed acustico</b> ;
LPA.2021.07	<b>Attività ispettive e di valutazione ambientale</b> Assicurare l'efficacia e l'efficienza del supporto alle attività di <b>autorizzazione e valutazione ambientale (VIA, VAS)</b> e delle indagini ispettive nell'ambito delle <b>funzioni di controllo</b> svolte dal Sistema Nazionale a Rete per la Protezione dell'Ambiente, rafforzare il relativo sistema di trasparenza e partecipazione a favore dei cittadini anche attraverso attività di "citizen science", promuovere l'elaborazione di metodologie per la valutazione d'impatto sanitario di area (VISArea) e gli strumenti di certificazione ambientale
LPA.2021.08	<b>Aree protette e biodiversità</b> Dare sostegno sulle questioni inerenti la fauna selvatica e ai relativi piani nazionali in materia, e per l'istituzione delle ZEA (Zona Economica Ambientale) a favore delle aree protette nazionali e continuare a supportare l'azione del Ministero nella ulteriore implementazione dell'iniziativa "caschi verdi", anche alla luce del programma sperimentale previsto dal D.L. "Clima" (D.L. n.111 del 2019) a sostegno di siti ed elementi UNESCO designati per caratteristiche e valori naturali, o comunque riconosciuti nel quadro delle aree protette.
LPA.2021.09	<b>Attività di raccolta dati</b> Sviluppare la propria azione di <b>reperimento e produzione di dati</b> e di informazioni, nonché di ricerca, valutazione, sviluppo e applicazioni di soluzioni gestionali, al fine di fornire supporto per la Strategia sulla biodiversità, per la Strategia Marina, al dissesto idrogeologico, al tema ambiente e salute, alla qualità dell'aria, anche alla luce dei cambiamenti climatici e dei loro effetti, in collaborazione con le istituzioni tecniche ed enti preposti.
LPA.2021.10	<b>UE e policy unionali</b> Supportare l'azione del Ministero per azzerare e prevenire le procedure d'infrazione sui temi ambientali per il recepimento e l'attuazione di atti e programmi unionali, e rafforzare la partecipazione di sistema alle politiche dell'Unione europea e internazionali.
LPA.2021.11	<b>Efficientamento dell'Istituto</b> Garantire il consolidamento strutturale della situazione economica e finanziaria dell'Istituto attraverso il controllo della spesa, la vigilanza sulle politiche del personale, le acquisizioni di beni e servizi e il controllo gestionale delle attività, promuovendo il ricambio generazionale. Promuovere altresì le azioni di potenziamento infrastrutturale con particolare riferimento all'"Information Technology", anche a supporto delle nuove politiche di lavoro flessibile (smart working) e dell'attuazione dell'agenda digitale
LPA.2021.12	<b>Legge n. 132/2016</b> Rafforzare l'efficacia nelle azioni di coordinamento del Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente e nell'adempimento degli obblighi ai sensi della Convenzione Triennale anche attraverso appositi sistemi di monitoraggio e verifica, assicurando anzitutto la piena attuazione della Legge n. 132 del 2016 con particolare riferimento ai LEPTA, al potenziamento della operatività della rete dei laboratori, del SINA e al danno ambientale.
LPA.2021.13	<b>Attività di ricerca</b> Valorizzare il ruolo di ISPRA e delle sue attività di ricerca, consolidando il coordinamento con il mondo scientifico e universitario e incrementando la capacità di gestire e mettere a disposizione in maniera pienamente fruibile i dati e le informazioni ambientali.

Sulla base di questo schema di classificazione sono state attribuite sia le richieste di fabbisogno finanziario<sup>15</sup> in fase di redazione del Bilancio di previsione dell'Istituto sia gli obiettivi annuali del Piano della *performance*.

Il carattere quanto più estensivo che si è cercato di dare nella redazione del Piano della performance 2021-2023, si rispecchia nella traduzione in obiettivi "specifici" che sono derivati

<sup>15</sup> Per una più ampia trattazione si rimanda al Piano Triennale delle Attività dell'ISPRA

dai progetti finanziari che hanno costituito la formazione del Bilancio di previsione: a fronte di circa 280 obiettivi finanziari, che coprono la totalità delle attività programmate dall'Istituto per il triennio, i 9 Centri di Responsabilità Amministrativa hanno articolato 213 obiettivi, a loro volta corredati da 470 indicatori chiave di performance (KPI).

## 5. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA A QUELLA INDIVIDUALE

### 5.1 Il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione

Sulla spinta propulsiva del d.lgs. n. 74/2017 di riforma del d. lgs. n. 150/2009 e delle raccomandazioni rivolte all'Istituto in merito alla necessità di adottare sistemi per l'attribuzione di una premialità differenziata per il personale, ISPRA si è dotato di un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) che ha annullato e sostituito quello rimasto in vigore a partire dal 2010.

Il nuovo Sistema aggiorna le regole di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa (di ogni struttura e dell'Istituto nel suo complesso) che individuale (Direttore Generale, personale dirigenziale e dei livelli I-VIII), costituendo un documento pienamente conforme con quanto previsto dalla norma.

Le più rilevanti novità introdotte sono relative a:

- Definizione della performance complessiva d'Istituto che integra elementi di *customer satisfaction* da parte degli stakeholder, in sintonia con gli indirizzi della valutazione partecipativa già delineata dal d. lgs. n. 74/2017 e dalle recenti e specifiche Linee Guida in materia del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Aggiornamento dei pesi attribuiti ai criteri di valutazione per i dirigenti;
- Estensione ai dirigenti di II fascia del criterio di differenziazione dei giudizi;
- Valutazione della performance individuale per il personale con incarico di responsabile di Area (comprensiva di performance organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti agiti);
- Valutazione della performance individuale per il restante personale I-VIII (comprensiva di performance organizzativa e comportamenti agiti).

Rimandando ogni ulteriore approfondimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si richiamano nella tabella che segue i criteri di valutazione della performance

individuale al fine di evidenziare quale sia il contributo che la performance organizzativa determina ai fini della costituzione della valutazione per i differenti ruoli ricoperti.

Ambito di valutazione	ISPRA <sup>16</sup>	Direttore Generale	Dirigenti I fascia	Dirigenti II fascia	Responsabili di Area	Personale I - VIII
Performance di Struttura (criterio a)	75%-100%	40%	60%	60%	70%	85%
Obiettivi individuali (criterio b)	-	45%	10%	10%	10%	-
Competenze manageriali / comportamenti agiti (criterio c)	-	-	15%	15%	20%	15%
Differenziazione dei giudizi (criterio d)	-	15%	15%	15%	-	-
[Customer satisfaction]	0 – 25%					
<b>Totale</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabella 12: Prospetto del peso degli ambiti di valutazione per il personale

## 5.2 La performance individuale del personale dirigenziale

Le Linee Guida n.1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica raccomandano un percorso di traduzione della performance organizzativa a quella individuale che, al di là delle modalità tecniche per la declinazione degli obiettivi individuali, presuppone una forte correlazione con gli obiettivi della programmazione annuale operativa.

La scelta per cui ISPRA ha “storicamente” optato, è quella per cui l’insieme degli obiettivi individuali è **complementare** alla performance di struttura e comprende obblighi e oneri di *compliance* propri delle funzioni dirigenziali, nonché attività tecnico-scientifiche i cui risultati non sono completamente ascrivibili alla capacità gestionale e al controllo del valutato.

Gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti abbracciano quelle attività di carattere amministrativo, gestionale e organizzativo che, al contempo, realizzano il collegamento con gli altri documenti di programmazione strategica quali il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza o il Piano Triennale delle Azioni Positive, oppure a compiti di rispetto e vigilanza per gli obblighi determinati dal Regolamento Europeo sulla protezione dei dati (GDPR) o il coordinamento di attività trasversali alla struttura organizzativa di riferimento quali –a solo titolo esemplificativo e non esaustivo- il contributo alla realizzazione dei prodotti nell’ambito della programmazione triennale del Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell’Ambiente.

<sup>16</sup> La performance dell’Istituto è una combinazione della misurazione della performance organizzativa complessiva e della valutazione della *customer satisfaction* dei servizi complessivamente resi all’utenza esterna, in una misura pari fino al 25% e dipendente dal numero di strutture coinvolte nella raccolta del gradimento



In allegato B sono riportati gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti che, però, si deve intendere provvisorio e passibile di integrazione in quanto è ancora in fase di espletamento il bando di assegnazione degli incarichi dirigenziali.

Nella fase di assegnazione formale degli obiettivi a tutti i dirigenti, prevista a partire dal mese di febbraio, saranno definiti gli obiettivi individuali cui i singoli saranno chiamati a rispondere, parte dei quali potranno derivare anche da quanto definito nei contratti individuali sottoscritti. Sempre in sede di assegnazione formale saranno individuati gli elementi relativi alla valutazione delle competenze manageriali tra quelli già elencati all'interno del SMVP.

### **5.3 La performance individuale del personale I - VIII**

Nella prima estensione di questo nuovo Sistema l'Istituto ha preferito utilizzare l'approccio "soft" nella introduzione della performance individuale per il personale indicando quali elementi di valutazione solo la performance organizzativa della struttura di afferenza e i comportamenti. Per i Responsabili di Area Tecnologica di Ricerca sono stati introdotti obiettivi individuali relativi alla sola attività di coordinamento propria dell'incarico. Si è deciso di lasciare ai successivi aggiornamenti del SMVP, con la complicità di un migliore grado di accettazione culturale degli strumenti di valutazione individuale, un maggior affinamento degli obiettivi individuali introducendo anche obiettivi legati alla realizzazione di output.

Si rimanda alla lettura del **SMVP** per una più ampia trattazione delle motivazioni stanti l'approccio adottato nonché della scelta dei comportamenti agiti e degli obiettivi individuali (per i Responsabili di Area) individuati.

## 6. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Agli inizi del 2018 il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) ha coinvolto l'Istituto, attraverso l'attivazione di un laboratorio dedicato, in un processo di analisi e valutazione della normativa in materia alla luce della specificità della disciplina prevista per gli Enti Pubblici di Ricerca non vigilati MIUR. L'obiettivo sfidante è quindi, quello di trovare gli elementi comuni che garantiscano l'armonizzazione della normativa generale con quella di e consentire agli EPR una più agevole realizzazione dei processi legati al Ciclo della *Performance*.

In materia di standard di qualità dei servizi erogati, l'Istituto ha provveduto all'aggiornamento della Carta dei Servizi nel corso del 2019 e, sebbene il livello di copertura degli stessi a fronte dell'insieme dei servizi erogati all'utenza risulta ancora parziale, come previsto dal Regolamento di contabilità e per la gestione giuridico-amministrativa, patrimoniale, economica e finanziaria dell'ISPRA, la Carta dei servizi dovrà includere progressivamente tutti i servizi erogati dall'Istituto, sia quelli che comportano un costo per l'utenza (servizi tariffati), sia quelli erogati a titolo gratuito.

In tema di valutazione della *customer satisfaction*, il D.lgs n. 74/2017 recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150" dispone, ai sensi dell'articolo 19-bis, la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali (interni ed esterni) al processo di misurazione delle performance organizzative.

Il grado di soddisfazione dei cittadini e degli altri utenti finali costituisce un indicatore chiave per il supporto al processo decisionale dei vertici di qualsiasi Amministrazione e per la verifica della loro capacità di individuare le cause che ostacolano la piena efficienza delle prestazioni relativamente ai servizi offerti. La rilevazione della *customer satisfaction*, facilitando l'individuazione delle aree di criticità sulle quali intervenire con priorità, consente di favorire il miglioramento continuo della strategia dell'Amministrazione, attraverso l'impegno sistematico di tutte le Strutture dell'ISPRA. Costituisce, pertanto, un vero e proprio strumento di gestione dell'organizzazione e delle persone e può costituire una leva d'accelerazione e orientamento al cambiamento sia sugli aspetti organizzativi che sugli aspetti culturali.

Sempre nel corso del 2019, al fine di facilitare l'interazione con l'utenza, è stata attivata una scheda di *customer satisfaction on line*, consultabile e scaricabile al link

<http://www.isprambiente.gov.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/customer-satisfaction>

, che ne incentiva il suo utilizzo in relazione alla semplicità di compilazione ed invio.

Al fine di migliorare la capacità di analisi della scheda di *customer* rispetto all'attività resa, con la nuova modalità si offre la possibilità, a ciascuna struttura organizzativa, di integrarla e personalizzarla con ulteriori domande in base alle specificità dei servizi resi.

A conclusione dell'anno di riferimento, ciascuna Struttura – in sede di consuntivazione - dovrà produrre i risultati della rilevazione. Gli stessi saranno inseriti nel Report URP che sarà pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente entro aprile 2021.

Ambo i temi dei servizi resi e del rapporto con l'utenza saranno meglio affrontati e sviluppati dando applicazione ai contenuti delle Linee guida sulla valutazione partecipativa (Linee guida n. 4/2019) adottate a novembre 2019 dal Dipartimento della Funzione Pubblica: l'Istituto partecipa difatti ad un laboratorio promosso sempre dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal FORMEZ-PA che prevede un percorso graduale di maggior inclusione degli stakeholder nel processo di valutazione dei risultati e di programmazione dei servizi orientati ai portatori di interesse, che produrrà i primi risultati nel corso del 2022.

Nel particolare del rapporto con gli stakeholder ISPRA ha comunque anticipato i tempi scegliendo il percorso innovativo della condivisione con il Ministero Vigilante sui contenuti del Piano della performance che corrisponde alla traduzione operativa delle linee strategiche che il MATTM assegna all'Istituto.

La conferma di questo costruttivo confronto potrebbe essere prodromico al miglioramento – anche semplicemente nei termini delle tempistiche sempre strette- e all'allineamento dei cicli di pianificazione strategica dettati dal d.lgs.n. 218/2016 e di programmazione operativa propri del d.lgs. n. 150/2009.

## **7. ALLEGATI**

### **7.1 ALLEGATO A - Obiettivi specifici**

### **7.2 ALLEGATO B - Obiettivi individuali assegnati ai dirigenti**

### **7.3 ALLEGATO C – Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**