



# ISPRA

Istituto Superiore per la Protezione  
e la Ricerca Ambientale

## DISPOSIZIONE N. 250/DG

### IL DIRETTORE GENERALE

- CONSIDERATO che per effetto dell'art. 28, comma 1, del decreto legge 25 giugno 2008 n. 112, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, è stato istituito l'Istituto Superiore per la protezione e la ricerca ambientale (ISPRA);
- CONSIDERATO che per effetto dell'art. 28, comma 2, del decreto legge 25 giugno 2008 n. 112, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, a decorrere dalla data di insediamento del Commissario e dei Sub Commissari l'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici (APAT), l'Istituto Nazionale per la Fauna selvatica (INFS) e l'Istituto Centrale per la Ricerca scientifica e tecnologica applicata al mare (ICRAM) sono soppressi;
- PRESO ATTO del decreto n. 123 del 21/05/2010 del Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare "Regolamento recante norme concernenti la fusione dell'APAT, dell'INFS e dell'ICRAM in un unico istituto, denominato Istituto Superiore per la protezione e la ricerca ambientale (ISPRA), a norma dell'articolo 28, comma 3, del decreto-legge 25/06/2008 n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 06/08/2008, n. 133" pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 179 del 03/08/2010;
- VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 05/10/2010 con il quale viene nominato il Presidente dell'ISPRA;
- VISTO il decreto GAB-DEC-2010-152 del 5/08/2010 del Ministro dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare con il quale viene nominato il Consiglio di Amministrazione;
- VISTA la Deliberazione n. 02/CA del 18/10/2010 con la quale il Dr. Stefano Laporta è stato nominato Direttore Generale;
- VISTO il D.Lgs n. 286/1999 recante "*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*";
- VISTO il D.Lgs n. 165/2001 recante "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*";
- VISTA la legge 4 marzo 2009 n. 15 recante "*Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni*



**ISPRA**

Istituto Superiore per la Protezione  
e la Ricerca Ambientale

*integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti"*

- VISTO il D.Lgs n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".
- VISTA la Disposizione Commissariale n. 1443/10 con cui si costituisce l'Organismo Indipendente di Valutazione di ISPRA;
- VISTO altresì, l'art. 30 comma 3 del D.Lgs n. 150/2009 che dispone che gli Organismi Indipendenti di cui all'art. 14 dello stesso decreto, provvedono, entro il 30 settembre 2010 sulla base degli indirizzi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche (CiVIT) , a definire i sistemi di valutazione della performance di cui all'art. 7 del decreto medesimo;
- TENUTO CONTO delle Delibere attuative della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche (CiVIT) istituita ai sensi dell'art. 13 comma 1 del D.Lgs n. 150/2009;
- VISTO il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" definito dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi dell'art. 30 comma 3 del D.Lgs n. 150/2009 e trasmesso alla CiVIT con nota prot. n. 32196 del 1 ottobre 2010;
- INFORMATE le O.O.S.S. con nota prot. n. 0044227 del 28 dicembre 2010;

**DISPONE**

l'adozione del documento "Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale" allegato al presente atto di cui costituisce parte integrante e sostanziale.

Roma, 30 DIC. 2010

Il Direttore Generale  
Dr. Stefano Laporta



**ISPRA**

Istituto Superiore per la Protezione  
e la Ricerca Ambientale

**Sistema di misurazione e valutazione della  
performance dell'Istituto Superiore per la  
Protezione e la Ricerca ambientale**

ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n.150/2009

Roma, dicembre 2010



## SOMMARIO

1	PREMESSA: Obiettivi del documento, caratteristiche e contenuti .....	2
2	IL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	3
2.1	Approccio metodologico e criteri di scelta.....	3
2.2	Descrizione generale del Ciclo: fasi, attori, tempi e modalità.....	3
2.2.1	Pianificazione strategica e programmazione operativa annuale .....	5
2.2.2	Negoziazione delle risorse e programmazione operativa di dettaglio .....	7
2.2.3	Gestione del sistema dei controlli interni per la misurazione e il monitoraggio dell'andamento dell'attività .....	9
2.2.4	Valutazione dei risultati dell'attività.....	9
2.2.5	Utilizzo dei sistemi premianti .....	10
2.2.6	Reporting interno e rendicontazione esterna.....	10
3	LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA .....	11
3.1.1	Principi.....	13
3.1.2	Il processo di formazione, misurazione e valutazione degli indicatori.....	15
3.2	Gli ambiti di misurazione .....	18
3.2.1	Il grado di attuazione della strategia .....	18
3.2.2	Il portafoglio di attività e servizi.....	18
3.2.3	Lo stato di salute dell'amministrazione .....	21
3.3	Il processo: fasi, tempi e modalità.....	23
3.4	Soggetti e responsabilità.....	24
3.5	Procedure di conciliazione .....	25
3.6	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti .....	26
3.7	Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	26
3.8	Misurazione e valutazione della performance individuale.....	27
3.8.1	Valutazione del personale dirigente.....	27
3.8.2	Valutazione del personale non dirigente.....	29
4	INDICAZIONI OPERATIVE PER LA DEFINIZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE .....	31



## 1 PREMESSA: Obiettivi del documento, caratteristiche e contenuti

Il presente documento ha lo scopo di illustrare l'architettura del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (di seguito "ISPRA" o "Istituto") ai sensi dell'art. 7 D.Lgs. n. 150/2009, delle Delibere CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza) n. 89/2010 e n. 104/2010.

In fase di prima attuazione della riforma, come previsto dal suddetto decreto legislativo (art. 30, comma 3), la definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance è stata demandata all'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) dell'Istituto.

L'OIV dell'ISPRA, in data 1 ottobre 2010, ha, pertanto, presentato alla CiVIT il documento che definisce la struttura del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il sistema, superato l'esame della Commissione, viene ora adottato dall'Istituto.

La situazione contingente nella quale si trova, allo stato attuale, l'Istituto ha suggerito all'OIV di prevedere un graduale cammino di avvicinamento ad un modello di riferimento che compiutamente contemplasse ogni aspetto previsto dalla riforma.

Nel capitolo 2 viene, pertanto, illustrato il "ciclo della performance" con riferimento alle fasi, ai soggetti e alle modalità.

Nel capitolo 3 vengono descritte le caratteristiche del Sistema

In particolare, il Sistema garantisce, raccogliendo le buone prassi esistenti nell'Istituto, i requisiti minimi descritti nel decreto di riforma e nelle Delibere CiVIT.

Il Sistema che si propone per l'adozione (Allegato n. 1) comprende i principi, le linee guida e gli elementi essenziali dell'architettura complessiva.

Al fine di una più puntuale ed efficace attuazione dello stesso, si ritiene opportuno completare le attività di progettazione nel dettaglio a valle degli esiti della fase di sperimentazione e del positivo confronto con tutti soggetti interessati.

Pertanto, si ricorda che l'Istituto è fortemente interessato all'adozione dei decreti attuativi della PCM, di cui all'art. 74 comma 4 del D.Lgs n. 150/2009 e che ancora devono essere emanati, concernenti la valutazione del personale inquadrato nel profilo di ricercatore e tecnologo, che costituisce la maggior parte del personale dell'Ente.

## 2 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

### 2.1 Approccio metodologico e criteri di scelta

Lo scopo di questo paragrafo è illustrare il “Ciclo della performance” (di seguito “Ciclo”) che ISPRA sta adottando in funzione di quanto disposto dal D.Lgs n.150/2009. Ciò permette di comprendere meglio l’architettura e lo scopo del “Sistema di misurazione e valutazione delle performance” (di seguito anche “Sistema”), che si sta implementando, coerentemente alle esigenze operative dell’Ente e compatibilmente con il particolare momento di transizione istituzionale ed organizzativa che lo caratterizza.

Nel paragrafo che segue si provvede pertanto a descrivere il Ciclo e a raccordarlo ai vincoli imposti dalla Riforma; successivamente verrà descritto il Sistema in funzione sia delle caratteristiche di processo sia degli ambiti di misurazione e valutazione.

### 2.2 Descrizione generale del Ciclo: fasi, attori, tempi e modalità

Il Ciclo di gestione della performance, così come definito dall’art. 4 del D.Lgs n.150/2009, consta di sei fasi.

Nella tabella che segue e nella successiva figura, sono illustrate:

- le sei fasi costituenti il Ciclo della performance ai sensi del D.Lgs n. 150/2009;
- le fasi costituenti il Ciclo della performance in via di implementazione nell’Istituto;
- il raccordo tra Ciclo della performance e Sistema di misurazione e valutazione;
- gli attori organizzativi coinvolti.



<b>FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b> <small>(ex art. 4 comma 2 D. Lgs n.150/2009)</small>	<b>FASI DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO IN ISPRA</b>	<b>SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b>	<b>SOGGETTI ISPRA COINVOLTI<sup>1</sup></b>
a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Pianificazione strategica triennale e programmazione annuale	Il sistema supporta il vertice strategico e le strutture organizzative nell'analisi del contesto e nella definizione dei KPI strategici <sup>2</sup>	Vertice, Management, DIR-VAL
b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;	Negoziazione delle risorse e programmazione operativa	Il Sistema permette di supportare la negoziazione delle risorse e di pianificare a livello operativo; nella fase di pianificazione vengono individuati i KPI di dettaglio di cui ciascuna struttura è responsabile	Vertice, Management, APA <sup>3</sup> , DIR-VAL, KPI Owners
c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Gestione del sistema dei controlli interni per il monitoraggio dell'andamento dell'attività	Il sistema, integrato con i sistemi informativi e il sistema di gestione amministrativo contabile, fornisce i dati necessari a monitorare l'andamento della situazione e lo stato di avanzamento dei KPI	APA, DIR-VAL, KPI Owners
d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;	Misurazione e valutazione dei risultati dell'attività	Nel corso del periodo stabilito viene misurato il grado di raggiungimento di quanto definito in sede di pianificazione e vengono analizzati i risultati e le cause di eventuali scostamenti	Management, DIR-VAL, KPI Owners
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;	Utilizzo dei sistemi premianti	Il Sistema fornisce i dati necessari a valutare ed eventualmente comparare le performance organizzative delle singole strutture e fornisce uno degli elementi utili a valutare la performance individuale	Vertice, DIR-VAL
f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.	Reporting interno e rendicontazione esterna	Il Sistema fornisce la base dei dati per il reporting interno e per la rendicontazione esterna	Vertice, APA, DIR-VAL

**Tabella 1 – DESCRIZIONE GENERALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E DEL SUI COLLEGAMENTI CON IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE E CON I SOGGETTI DELL'ISPRA COINVOLTI.**

<sup>1</sup> Nella tabella le sigle fanno riferimento alle strutture dell'Istituto attualmente esistenti

<sup>2</sup> Per la definizione di KPI si rimanda al paragrafo 5.1.2

<sup>3</sup> APA – “Servizio Interdipartimentale per l'Amministrazione e la pianificazione” – Interviene nel Ciclo con riferimento agli aspetti di natura amministrativo-contabile



Le fasi del Ciclo di Programmazione e Controllo dell'Istituto, sono descritte dal grafico che segue.

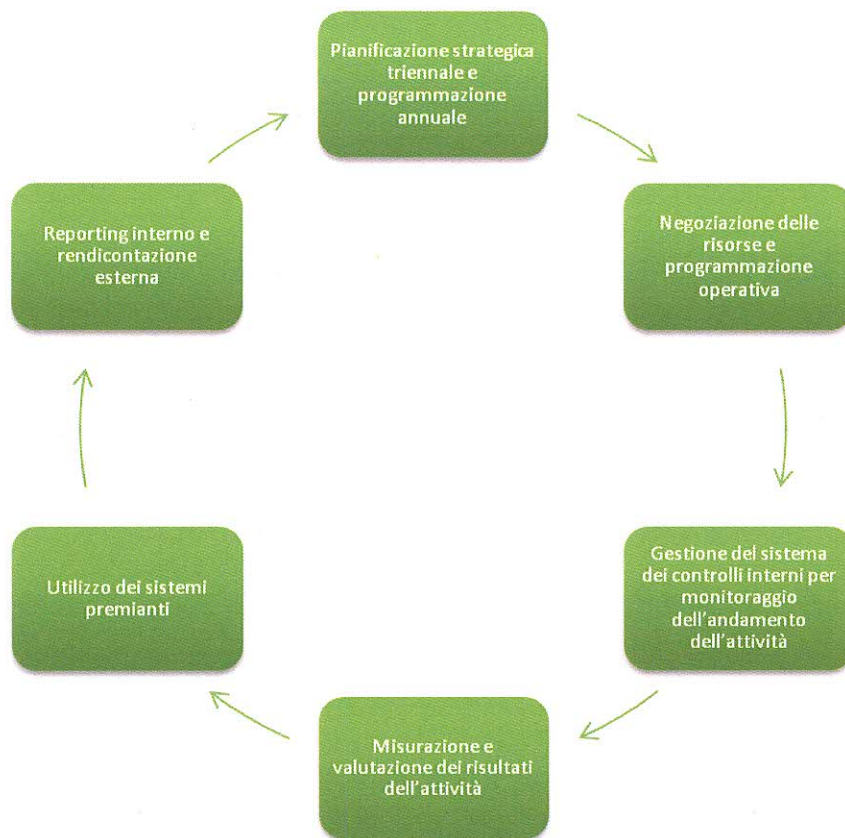


Figura 1 – IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ISPRA

Nel capitolo 3 sarà declinato il rapporto tra Ciclo e Sistema di gestione della performance.

### 2.2.1 Pianificazione strategica e programmazione operativa annuale

Al fine di ottemperare agli obblighi previsti dal D. Lgs 150/09 e in riferimenti alle indicazioni della delibera n. 112 della CIVIT relativamente agli enti pubblici non economici, la fase di pianificazione prende avvio durante il mese di luglio e coinvolge tutta la Dirigenza dell'Ente. In particolare, entro il 30 settembre il Vertice identifica la strategia da perseguire sulla base di "input istituzionali" e "input organizzativi".

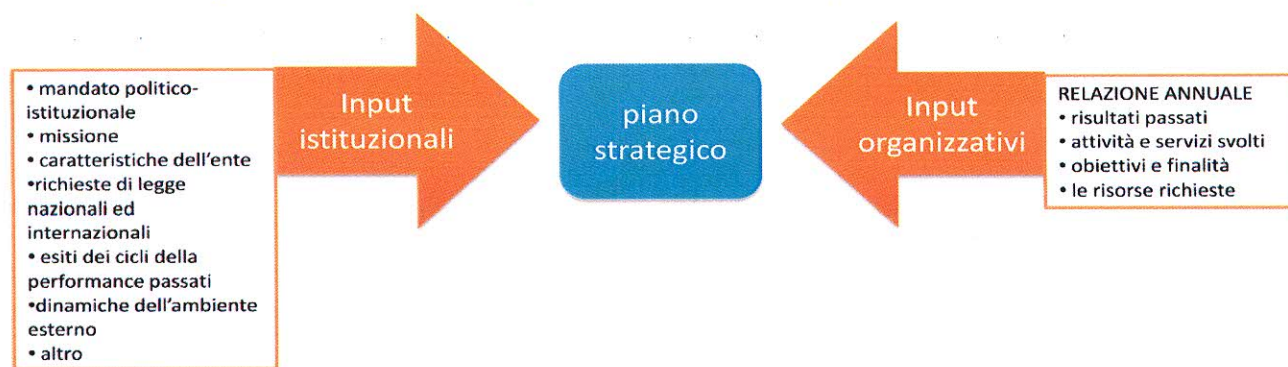


Figura 2 – LA DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO IN ISPRA

Tra gli altri, sono considerati input istituzionali:

- il mandato politico-istituzionale;
- la missione dell'ISPRA;
- gli obblighi previsti dalla normativa nazionale ed internazionale;
- la domanda di particolari prodotti e servizi.

Per input organizzativi si considerano i programmi e le attività che le singole strutture organizzative intendono perseguire e gestire. Detti programmi e attività dovranno essere formalizzati in una relazione programmatica annuale nella quale si illustrano:

- i risultati ottenuti nell'ultimo anno, così come validati dal Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le attività e i servizi di responsabilità diretta o indiretta;
- gli obiettivi che si vogliono perseguire, in collegamento con la missione dell'Ente, la strategia della singola struttura ed il sistema di prodotti e servizi di specifica responsabilità;
- le risorse necessarie al perseguimento dei suddetti obiettivi, offrendone adeguata motivazione;
- il portafoglio dei KPI strategici e dei relativi obiettivi<sup>4</sup>.

Ai fini dell'efficace svolgimento dell'attività di pianificazione strategica sono previsti momenti di incontro tra i Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA) ed il Vertice dell'organizzazione, da svolgersi entro e non oltre il 30 settembre.

L'output di questa fase deve essere, dunque, un "piano strategico" avente ad oggetto:

- la strategia generale;
- gli obiettivi strategici<sup>5</sup>;

<sup>4</sup> Per l'illustrazione dei KPI si veda il paragrafo 3.1.2

- il percorso strategico che porta al raggiungimento degli obiettivi in termini di tempi e fasi;
- i KPI che misurano lo stato avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Tenuto conto che l'ISPRA è un Ente che solo di recente ha visto la definizione dei propri organi istituzionali e che, quindi, non ha ancora completato la definizione degli assetti organizzativi, la fase di pianificazione strategica per il triennio 2011-2013 risentirà della situazione contingente.

Il piano della performance, che dovrà essere formalizzato entro il 31 gennaio 2011, terrà in considerazione di tale situazione.

### 2.2.2 Negoziazione delle risorse e programmazione operativa di dettaglio

Definita la strategia, il Ciclo di gestione della performance prevede il passaggio alla fase di negoziazione della distribuzione delle risorse ai CRA.

Questa fase si svolge a partire dal mese di novembre, dopo l'approvazione del piano strategico (entro il 30 settembre) e la predisposizione del bilancio di previsione (entro il 31 ottobre). Successivamente, entro dicembre, le strutture procederanno alla definizione della programmazione operativa provvisoria.

Una volta approvato il bilancio di previsione definitivo (entro il 31 dicembre) e, quindi, sulla base della reale consistenza delle risorse assegnate, si giunge ad una fase di "*fine tuning*" tesa alla elaborazione sia del documento strategico definitivo (a cura degli Organi di Vertice) sia dei documenti di programmazione operativa (piani operativi definitivi) a cura dei singoli CRA.

Nello specifico, l'attività di pianificazione strategica si conclude con la elaborazione di un Piano Strategico contenente:

- gli obiettivi strategici;
- i programmi di azione generali ;
- i KPI strategici e l'indicazione dei KPI *owners*;
- le modalità di misurazione dello stato di avanzamento.

L'attività di programmazione operativa di dettaglio, invece, si conclude con la elaborazione di un Piano Operativo contenente:

- gli obiettivi operativi e il loro raccordo con gli obiettivi strategici;

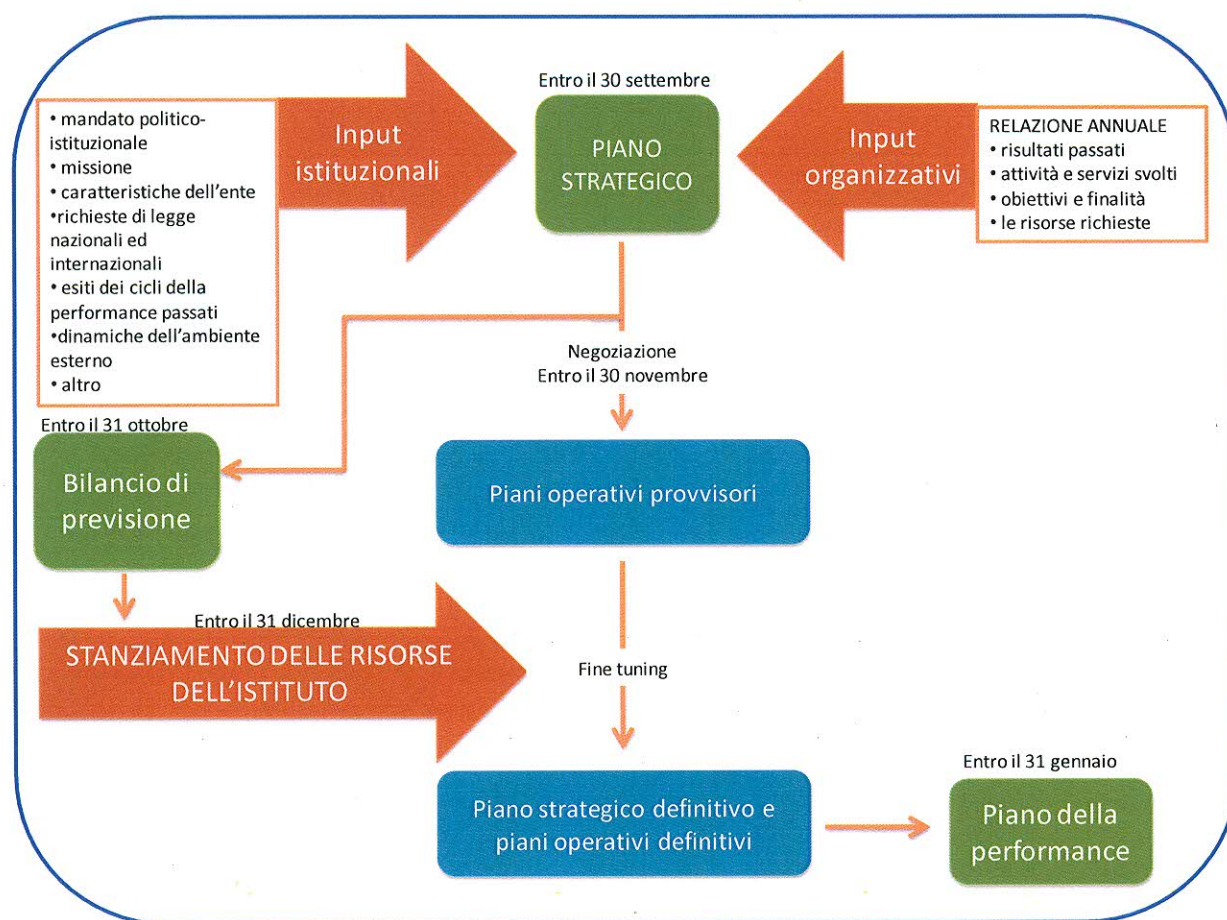
---

<sup>5</sup> Gli obiettivi strategici possono essere nuovi, in caso di esaurimento di obiettivi precedenti, oppure rappresentare lo "scorrimento annuale" del piano precedente.



- i programmi di azione;
- i KPI legati agli obiettivi strategici e l'eventuale declinazione di questi in KPI di dettaglio;
- l'indicazione dei KPI *owners*;
- le modalità di misurazione dello stato di avanzamento.

La figura che segue illustra graficamente la relazione tra la fase di pianificazione strategica e quella di negoziazione e programmazione operativa di dettaglio.



**Figura 3 – LA DEFINIZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Al momento le risorse dell'Istituto sono assegnate dal Ministero con una tempistica che non si raccorda con la fase di negoziazione sopra descritta. Questa situazione, tipica degli enti strumentali, fa sì che la fase di negoziazione potrebbe essere temporalmente troppo distaccata da quella di inizio attività e, quindi, divenire superflua.

Al fine di poter adempiere alla fase di negoziazione e programmazione di dettaglio nei modi e nei tempi sopra indicati, si auspica che tale criticità venga, a regime, superata.

### 2.2.3 Gestione del sistema dei controlli interni per la misurazione e il monitoraggio dell'andamento dell'attività

In questa fase, che caratterizza l'intero arco dell'anno, sono attivati tutti i sistemi di controllo interno, secondo le modalità di funzionamento del Sistema indicate nel capitolo 5, per garantire il raggiungimento degli obiettivi operativi e, conseguentemente, di quelli strategici.

A livello tecnico, il Sistema provvede a misurare l'andamento dei singoli KPI di dettaglio, secondo le modalità stabilite nella fase precedente.

Il Sistema ha, in quest'ottica, una duplice funzione:

- raccolta di dati: man mano che l'attività istituzionale procede, ogni struttura responsabile del raggiungimento dei KPI deve alimentare la base dati;
- informazione: il Sistema provvede ad informare sia i responsabili dei singoli KPI dello stato di avanzamento e quindi della maggiore o minore distanza dal raggiungimento degli obiettivi, sia gli organi di governo per monitorare la situazione in tempo utile per intervenire con eventuali decisioni correttive.

In caso di andamento non conforme alle aspettative, il management di riferimento dello specifico KPI dovrà analizzare i motivi di tale situazione ed eventualmente discutere con il Vertice l'individuazione della soluzione più idonea.

In questo caso il Sistema sarà di supporto alla valutazione dei possibili scenari derivanti dalla variazione di uno o più KPI.

### 2.2.4 Valutazione dei risultati dell'attività

La valutazione è un momento specifico, dichiarato nella fase di pianificazione e nel Piano della performance, in cui, sulla base dei risultati provenienti dal Sistema di misurazione, si valuta il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso il conseguimento degli obiettivi operativi assegnati alle singole strutture organizzative e il contributo del personale impiegato.

Nel Ciclo in adozione presso l'Istituto è previsto che siano oggetto di valutazione:

- l'ISPRA nel suo complesso;
- l'apporto delle singole strutture organizzative;
- il contributo dei dirigenti;
- il contributo di tutti i dipendenti non dirigenti.

La valutazione finale di periodo deriva dagli scostamenti tra output realizzato e output atteso e



dalle ragioni di tali scostamenti. Ciò costituisce il presupposto sia per l'utilizzo dei sistemi premianti sia per l'eventuale riprogrammazione delle attività.

Si prevede che nel medio termine si possa adottare una frequenza di valutazione quadrimestrale e successivamente trimestrale.

Tuttavia, dato il momento di contingenza istituzionale ed organizzativa dell'Ente, si impone la scelta di procedere per gradi.

Pertanto, i risultati delle performance assimilati nei KPI, misurati tramite il Sistema nel corso dell'anno, verranno valutati al 30 giugno ed al 31 dicembre, tenendo conto dell'attuale procedura valutativa già adottata nell'Ente per le Strutture in Qualità.

Come già anticipato, vale inoltre rilevare che per quanto riguarda l'ISPRA una parte rilevante del personale dipendente non può essere valutata secondo quanto stabilito poiché inquadrata con profili professionali (ricercatori e tecnologi) per i quali l'applicazione della valutazione e del sistema premiante è in attesa di maggiori specifiche normative.

### 2.2.5 Utilizzo dei sistemi premianti

In questa fase si intende ottemperare alle disposizioni di legge e di contrattazione collettiva con l'utilizzo dei sistemi premianti. A tal proposito, si rinvia al paragrafo dedicato alla valutazione della performance individuale.

### 2.2.6 Reporting interno e rendicontazione esterna

La "Relazione sulla performance" prevista dall'art. 10 let. b) del D. Lgs n. 150/2009, rende noti i risultati di performance ai diversi destinatari, interni ed esterni.

La reportistica destinata ai soggetti interni comprenderà due diverse tipologie di documenti:

- Report periodici: si tratta di report standard destinati principalmente agli Organi di indirizzo politico-amministrativo ed al personale dirigente, aventi ad oggetto il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché eventuali informazioni di dettaglio su alcune problematiche rilevanti;
- Report occasionali: si tratta di report che verranno prodotti *ad hoc* ogni qual volta si renda necessario valutare aspetti specifici della performance.

Ciascun KPI *owner* avrà, inoltre, a disposizione la reportistica relativa al KPI di propria responsabilità nei periodi stabiliti e, su richiesta motivata, della reportistica *ad hoc*.



Per quanto riguarda la rendicontazione esterna, i responsabili acquisiscono le informazioni necessarie dal sistema e le utilizzano secondo le modalità di rendicontazione definite internamente e secondo le tempistiche previste *ex lege*. Tutte le informazioni saranno disponibili sul sito internet dell'ISPRA in una sezione dedicata che sarà appositamente definita dalle strutture competenti e che conterrà anche la documentazione sulla trasparenza *ex art. 11 D. Lgs n. 150/2009*.

### 3 LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA

Tenuto conto di quanto indicato dal D.Lgs n.150/2009 e dalle Delibere nn. 89 e 104 della CiVIT, si è proceduto ad individuare gli elementi chiave di processo e di contenuto necessari ad identificare la tipologia di Sistema più efficace, considerati gli obiettivi ed i vincoli sopra indicati.

Nel processo di analisi e scelta del Sistema sono stati tenuti in particolare considerazione i seguenti elementi (considerabili come fattori critici di successo):

- la coerenza del Sistema alle funzioni dell'ISPRA, in considerazione dell'impatto gestionale, della peculiare tipologia dell'Istituto, della natura dei prodotti e servizi erogati, degli stakeholders di riferimento;
- l'aderenza del Sistema alle criticità rilevate in sede di analisi AS IS, non solo finalizzata a rispondere alla normativa ma anche indirizzata al superamento delle principali carenze rilevate e alla valorizzazione delle componenti virtuose;
- la flessibilità nel tempo: considerato il particolare momento "storico" dell'ISPRA, è essenziale intraprendere un cammino che permetta di procedere lungo il percorso stabilito consentendo al tempo stesso la possibilità di aggiustamenti in corso d'opera, onde evitare di dover ricominciare *ex-novo* nel momento in cui saranno noti gli indirizzi politico-amministrativi dell'Ente;
- l'enfasi sui processi organizzativi e non solo sui risultati, in quanto: (a) l'ISPRA è un Istituto la cui attività è soggetta a valutazione di *outcome* (impatto) molto più che di *output* (risultati), (b) gli impatti delle attività dell'Istituto sono misurabili e valutabili solamente a lungo termine e, quindi, (c) il controllo dei processi organizzativi, dei comportamenti e della qualità delle scelte effettuate può rappresentare una prima forma di garanzia della producibilità degli impatti attesi;
- il coinvolgimento delle risorse umane, con l'intento di cogliere con l'implementazione del modello un'occasione di formazione individuale e di creazione di nuove convinzioni e valori manageriali all'interno dei gruppi.

Il Sistema si pone come strumento tecnico che garantisce l'integrazione e la corretta applicazione delle varie fasi del Ciclo della performance ex art. 4 del D.Lgs n. 150/2009. Il Ciclo, infatti, riunisce in sé le classiche fasi del ciclo della programmazione e controllo e coinvolge due macro ambiti, quello organizzativo e quello individuale, sintetizzando in poche fasi le attività gestionali dell'Ente. E', dunque, essenziale disporre di uno strumento che possa garantire l'univocità di direzione degli sforzi compiuti dall'Ente e dal suo personale.

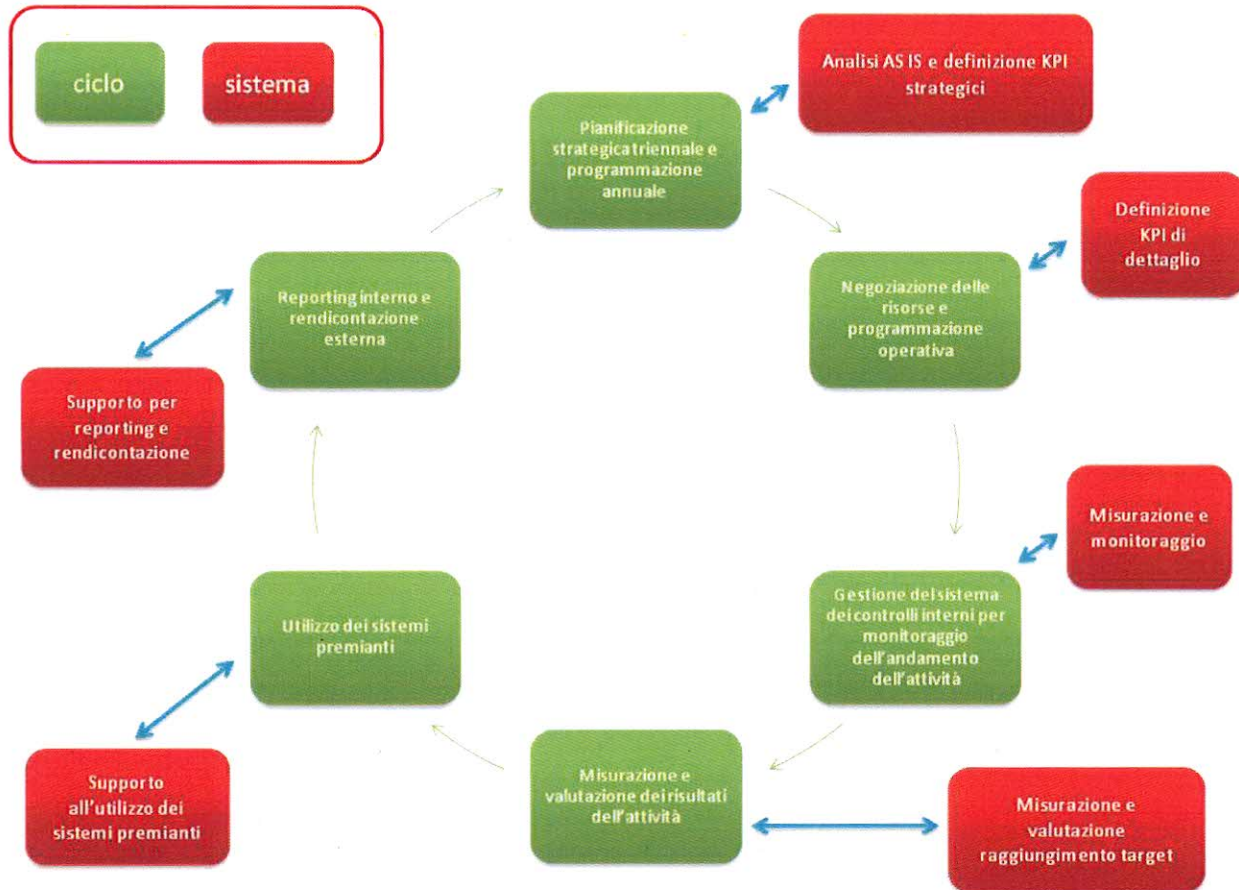


Figura 1 – ILLUSTRAZIONE DEL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA IN RELAZIONE AL CICLO

Infatti, seguendo le fasi del Ciclo:

1. nella fase di pianificazione e programmazione il Sistema “fornisce” al vertice e al management i dati delle performance attuali e passate e “riceve” i KPI strategici che andranno ad alimentare il Sistema per le fasi successive del Ciclo;
2. nella fase di negoziazione e programmazione operativa, il Sistema fornisce i dati per la formulazione dei programmi di dettaglio e riceve i KPI di dettaglio;
3. nella fase di monitoraggio il Sistema misura lo stato di avanzamento degli obiettivi e permette ai KPI *owners* di essere tempestivamente informati di eventuali situazioni di



criticità;

4. nella fase di misurazione e valutazione il Sistema provvede a fornire il grado di raggiungimento dell'obiettivo ed a supportare la valutazione finale;
5. il Sistema fornisce i dati che alimentano il sistema di valutazione della performance individuale per l'utilizzo dei sistemi premianti<sup>6</sup>;
6. il Sistema fornisce, infine, i dati per la predisposizione della reportistica interna e della rendicontazione esterna.

Alla luce degli elementi di contesto precedentemente menzionati, l'implementazione del Sistema sarà un obiettivo da perseguire con gradualità, per evitare che “*crisi di rigetto*” tradiscano la bontà dell'iniziativa, prevalendo sul rispetto della norma.

La “sostenibilità” è la parola chiave che dovrà caratterizzare il percorso di transizione dalla situazione attuale al modello di riferimento, in modo da consentire alle novità di sedimentarsi e di essere comprese, e alle persone di essere coinvolte con atteggiamento curioso e costruttivo.

Tanto premesso, occorre sottolineare che si darà attuazione al dettato normativo in un arco di tempo definito.

Per chiarezza e trasparenza, saranno di seguito indicate le azioni e le problematiche che dovranno essere rinviare al prossimo futuro, in virtù delle contingenze istituzionali ed organizzative già più volte richiamate.

### 3.1.1 Principi

Il “Sistema di misurazione e valutazione delle performance” qui illustrato:

- supporta l'adozione e lo svolgimento del ciclo di gestione della performance: esso si configura infatti come uno strumento tecnico in grado di dare seguito ai dettami di cui all'art. 4 del D.Lgs n.150/2009 e di tenere sotto controllo l'evoluzione dell'indirizzo intrapreso a livello gestionale, nel breve periodo, e a livello strategico, nel triennio previsto dal piano della performance;
- valorizza prassi e comportamenti virtuosi: per quanto il Sistema sia da considerarsi nuovo, è stato organizzato per evitare la dispersione delle prassi positive e coerenti in materia di misurazione e valutazione delle performance;
- coinvolge il personale: pur essendo gestito dai soggetti previsti dalla Riforma e delegati dall'ISPRA, il Sistema prevede una partecipazione estesa del personale dell'Ente, così da

---

<sup>6</sup> Sulla performance individuale si veda il paragrafo 3.8



garantire nel tempo la condivisione dei principi fondanti il Sistema di misurazione e valutazione della performance ai diversi livelli dell'organizzazione;

- permette di dare un indirizzo unico alle diverse attività svolte in ISPRA: data la struttura divisionale dell'Ente, infatti, vi è il rischio che le singole strutture perseguano obiettivi particolari perdendo di vista gli obiettivi generali dell'Ente. Un rischio, questo, che deve essere attentamente presidiato attraverso sistemi operativi di gestione, utili a garantire la coerenza e la strumentalità del particolare verso il generale;
- permette di presidiare in ampiezza e profondità l'attività di tutte le strutture organizzative dell'ISPRA, così da responsabilizzarle al raggiungimento di obiettivi sia comuni sia individuali.

A quanto sopra viene data attuazione alla luce dei principi previsti dalla Delibera n. 104/2010 della CiVIT:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del Decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il Sistema comprende elementi sintetici di valutazione d'insieme dell'andamento dell'Istituto e la loro successiva articolazione per aspetti di dettaglio: in tal modo il Sistema risponde alle esigenze gestionali di fornire una visione sintetica dell'andamento generale, pur garantendo la

possibilità di approfondimenti specifici. Esso è impostato secondo una logica di rappresentazione “a cannocchiale”, ovvero che parte da risultati di sintesi di ogni dimensione e consente un progressivo accesso ai risultati di dettaglio.

Ciò premesso, il Sistema elabora gli “ambiti di misurazione della performance” ai sensi dell’art. 8 del D.Lgs n. 150/2009 e li propone secondo l’ordine successivamente presentato:

- 1) GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA: identifica le priorità degli Organi di indirizzo e come queste si traducono in progetti strategici, obiettivi operativi e programmi;
- 2) PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITA’ E DEI SERVIZI: identifica lo stock di attività e servizi che l’Amministrazione mette a disposizione di cittadini e utenti;
- 3) LO STATO DI SALUTE: identifica se, e come, l’ISPRA sia in grado di svolgere le proprie attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse umane e strumentali;
- 4) GLI IMPATTI: identifica gli impatti che l’attività dell’Amministrazione produce sull’ambiente e sui bisogni;
- 5) I BENCHMARK: identifica il posizionamento rispetto ad altre Amministrazioni, nazionali e internazionali, che svolgono attività simili.

Per ognuna delle dimensioni sopra elencate, l’ISPRA deve provvedere ad avviare azioni dirette alla definizione di obiettivi, indicatori e valori target, coerentemente con l’attività di pianificazione e la successiva programmazione che, ai sensi del D.Lgs n. 150/2009, assume un orizzonte triennale (pianificazione) a scorrimento annuale (programmazione e riprogrammazione).

Nelle fasi di monitoraggio e a consuntivo (Relazione sulla Performance) tale Sistema permette di evidenziare lo stato di avanzamento e l’effettiva realizzazione di quanto programmato.

### **3.1.2 Il processo di formazione, misurazione e valutazione degli indicatori**

Ciascun ambito di analisi (attuazione della strategia, portafoglio di attività e servizi, etc.) per poter essere valutato deve essere misurato e, prima ancora, reso misurabile.

A tal fine è necessario predisporre una serie di indicatori in grado di esprimere cosa si prevede di fare *ex ante*, in un dato ambito, così da poter fornire le “coordinate” necessarie per la valutazione *ex post* del grado di raggiungimento.

Utilizzando una terminologia tecnica, gli indicatori sono denominati KPI, acronimo di “*Key Performance Indicators*”. Dal momento che nella Delibera CiVIT n. 104/2010 non viene dettagliata una metodologia specifica per il processo di formazione dei KPI di riferimento, il Sistema adotta una metodologia mutuata e adattata all’uopo dal modello tecnico EFQM per la definizione dei



“criteria” e di “criteria owners”.

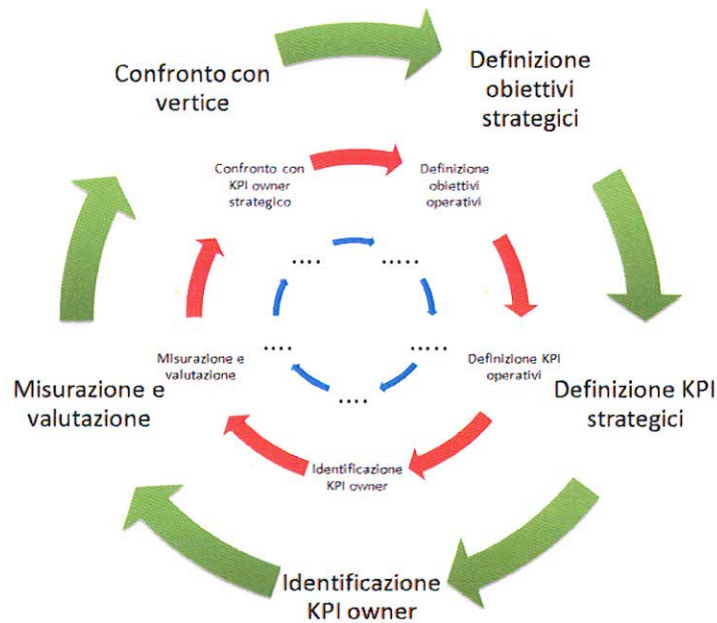


Figura 2 – PROCESSO DI FORMAZIONE DEI KPI

Come illustrato nella figura 14, il processo di formazione dei KPI è declinato a partire dalla scelta degli obiettivi strategici (cfr paragrafo 4.2.1), nelle seguenti fasi:

1. a ciascun obiettivo strategico sono assegnati uno o più percorsi (progetti) strategici, da intraprendere per il suo raggiungimento;
2. a ciascun progetto è assegnato un KPI, comprensivo di illustrazione del suo funzionamento, target da raggiungere e di unità di misura;
3. a ciascun KPI viene collegato un KPI *owner*, al quale è attribuita la responsabilità di rendere effettivo il percorso (progetto) strategico. Il KPI *owner* potrà nominare e coordinare, a tal fine, un gruppo di lavoro<sup>7</sup>, al quale spetta la responsabilità della misurazione e della valutazione del KPI;
4. ogni progetto strategico viene successivamente scomposto in fasi e ciascuna fase viene declinata temporalmente con riferimento ai tre anni del piano strategico;
5. per il primo anno, ciascuna fase sarà a sua volta scomposta in sotto-fasi, al fine di dare luogo alla programmazione operativa;
6. il KPI viene conseguentemente declinato in KPI di dettaglio in relazione alle fasi in cui viene scomposto il progetto;

<sup>7</sup> Il gruppo di lavoro sarà costituito da personale già impegnato nelle attività relative al conseguimento dell'obiettivo legato al KPI



7. anche ai KPI di dettaglio viene assegnato un KPI *owner* (nominato dall'*owner* del KPI strategico) ed un gruppo di lavoro, con responsabilità e funzionamento analoghi all'attività del KPI strategico;
8. eventualmente, anche i KPI di dettaglio vengono ulteriormente scomposti, seguendo nuovamente il ciclo precedente.

Procedendo in questo modo si permette di perseguire la logica, indicata nella Delibera CiVIT, di analiticità a “cannocchiale” e di responsabilizzare il personale ISPRA nel perseguimento di uno o più KPI di dettaglio e/o strategici.

Si noti che tutti i KPI devono essere ordinati in maniera gerarchica per:

- identificare le priorità da seguire in generale: nel momento in cui si pone la necessità di una scelta fra due progetti, prevale quello gerarchicamente superiore senza il bisogno di una nuova contrattazione;
- identificare le priorità da seguire in caso di necessità: nel caso in cui siano assegnate in fase previsionale risorse inferiori rispetto a quanto negoziato, la gerarchia permette di identificare subito quali progetti (e relativi KPI) posporre in attesa del recupero di nuove risorse.

A livello operativo, ciascun KPI *owner* è responsabilizzato nella raccolta e nella diffusione di informazioni utili al raggiungimento degli obiettivi collegati.

Gli *owner* di KPI collegati tra loro si accorderanno per creare apposite riunioni periodiche o tavoli di lavoro per il monitoraggio congiunto dei propri KPI.

Ogni KPI *owner* predisporrà un apposito “cruscotto” di dati al fine di tenere sotto controllo, ad intervalli di tempo determinati, l'andamento del proprio KPI e dei fattori determinanti.

La definizione dei KPI è propedeutica alla misurazione perché permette di tradurre i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili e misurabili. Ciò vale tanto a livello strategico quanto a livello operativo.

A ciascun KPI saranno, dunque, associati:

- una unità di misura;
- una tempistica di misurazione;
- delle informazioni di dettaglio sul collegamento a monte e a valle con altri KPI.

In corso d'opera, ove possibile e comunque alla fine di ogni fase, viene misurato lo stato di raggiungimento del target previsto (per quella specifica fase) e viene assegnato un punteggio secondo la seguente scala:

1. in linea con le previsioni (*on target*);
2. non in linea rispetto alle previsioni (*out of target*);
3. in grave ritardo rispetto alle previsioni (*really out of target*).

Il KPI *owner* risponde della misurazione e della valutazione, coordinando il gruppo di lavoro al fine di avere sempre, in tempo reale, la conoscenza dello stato di avanzamento. Una descrizione dello stato di avanzamento con il punteggio ottenuto viene redatta dal gruppo di lavoro e discussa dal KPI *owner* con il KPI *owner* superiore oppure, in caso di KPI *owner* strategico, con il Vertice. Nel secondo e terzo caso (“*out of target*” e “*really out of target*”) saranno anche illustrate le motivazioni degli scostamenti. Nel terzo caso, il gruppo di lavoro viene attivato dal KPI *owner* per decidere se dare luogo a riprogrammazione e valutare quali effetti ciò comporti.

## 3.2 Gli ambiti di misurazione

### 3.2.1 Il grado di attuazione della strategia

Come già segnalato, al momento l’ISPRA è un Ente in attesa di definizione della definitiva struttura macro organizzativa (e conseguentemente micro organizzativa) e del completamento del management (mancano diversi dirigenti). Dette condizioni rendono oggettivamente difficile poter implementare il Sistema di pianificazione strategica e programmazione operativa.

Pertanto, fatte salve le procedure già seguite in sede di programmazione amministrativo-contabile, si ritiene necessario procedere seguendo la priorità di rischio dei prodotti e servizi erogati, mappando questi ultimi (vedi paragrafo seguente) e attuando una strategia di pianificazione che assegni priorità ai prodotti/servizi con rischio massimo e a seguire quelli con rischio decrescente.

Si tratta in sostanza di definire degli obiettivi strategici complessi e prioritari a partire dai quali stabilire i KPI strategici da perseguire, cui sarà anche necessario agganciare gli obiettivi operativi (per questi ultimi si rimanda al piano della performance).

A regime, sarà invece possibile declinare gli obiettivi strategici, ad esempio per :

- Ambiti omogenei di attività o servizi
- Categorie di Utenti
- Ambiti territoriali di riferimento

### 3.2.2 Il portafoglio di attività e servizi

La mappatura dei prodotti e servizi erogati ha evidenziato le seguenti tipologie di prodotti:

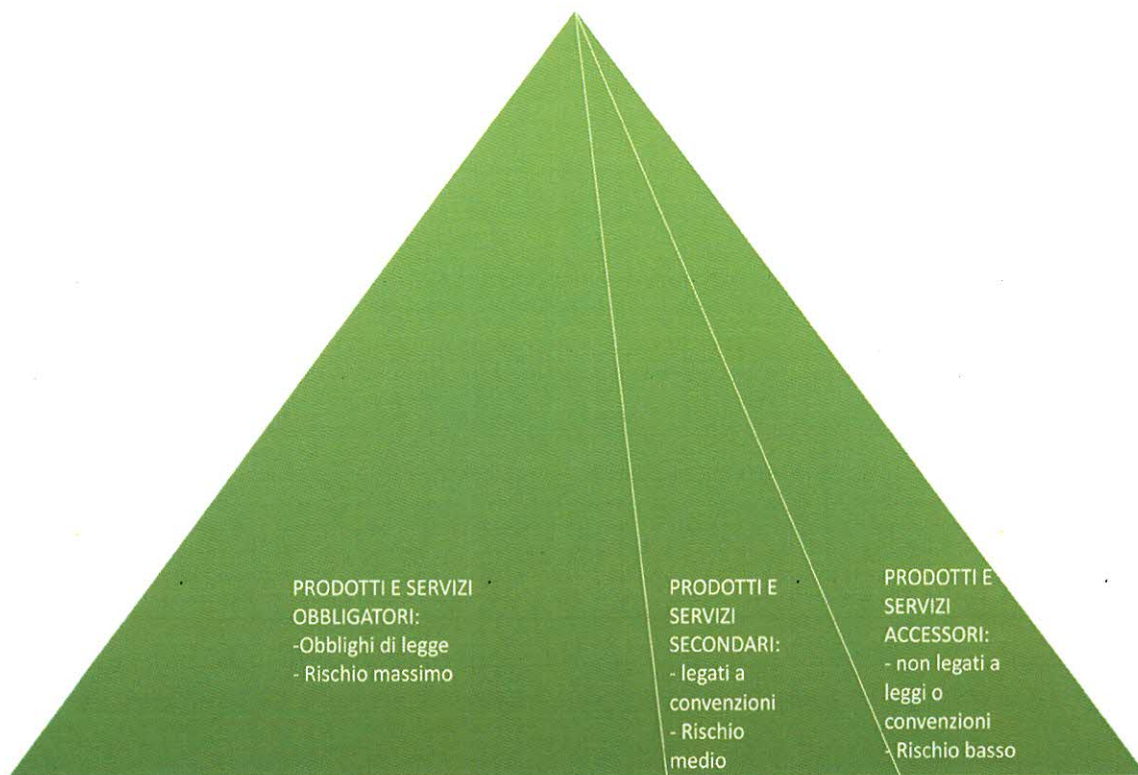


- prodotti e servizi obbligatori per disposizioni normative o deleghe del Ministero;
- prodotti e servizi realizzati in funzione di convenzioni attivate o da attivare;
- altre tipologie di prodotti e servizi:

Per ogni prodotto e servizio sono stati rilevati i seguenti attributi:

- a. complessità del prodotto/servizio, ovvero della tipologia di prodotti e servizi erogati, laddove due prodotti risultino differenti o perché destinati a soggetti diversi o perché realizzati con mezzi di produzione non confrontabili in termini di tecnologie e competenze tecniche utilizzate;
- b. quantità, ossia della numerosità di prodotti e servizi;
- c. *stakeholders* destinatari del prodotto/servizio;
- d. tempistica, intesa come tempo necessario per erogare i prodotti e servizi richiesti.

Al riguardo, va segnalato che non tutti i criteri possono essere applicabili a tutti i prodotti/servizi, come ad esempio le tempistiche di produzione, nel caso in cui i servizi dipendano dall'interazione con altri soggetti o con gli stessi destinatari.



**Figura 3 – SUDDIVISIONE DEI PRODOTTI E SERVIZI DA MAPPARE**

Il dettaglio della definizione e la segmentazione di tali prodotti e servizi hanno una duplice valenza: da un lato, permettono di mappare i rischi connessi alla produzione di ciascun



prodotto/servizio e di stabilire le priorità; dall'altro, a seguito dell'analisi combinata tra mappa dei rischi e attuale sistema dei controlli interni, consentono di verificare se i prodotti/servizi siano eccessivamente controllati o, al contrario, eccessivamente esposti al rischio.

A regime, la programmazione annuale dovrà seguire necessariamente il collegamento con gli obiettivi strategici definiti dal Vertice in sede di pianificazione. Date le contingenze istituzionali, si prevede che il piano programmatico terrà conto principalmente delle priorità dettate dal piano dei rischi e delle principali esigenze richieste dalla Riforma e dalle buone prassi manageriali.

Per quanto concerne l'aspetto operativo, i KPI di riferimento per ciascun prodotto/servizio saranno definiti già nella bozza di piano programmatico annuale predisposta dalle singole strutture organizzative e successivamente discussa e concertata con il Vertice supportato da:

- DIR-VAL: per il collegamento con gli obiettivi strategici e le richieste di budget;
- OIV: in ordine all'aderenza alla Riforma e alle delibere CIVIT ;
- APA: in relazione agli aspetti strettamente amministrativo-contabili.

Successivamente, in fase di effettiva assegnazione del budget, è contemplata la possibilità della riapertura di un tavolo di concertazione laddove si rendesse necessaria una riprogrammazione.

Per la mappatura sono state responsabilizzate tutte le strutture organizzative, sia di produzione che di supporto, al fine di avere chiaro il quadro delle responsabilità dirette e indirette

Perfezionata la mappatura dei prodotti e servizi, si è proceduto come segue:

1. i prodotti e servizi sono stati segmentati per struttura organizzativa responsabile della loro realizzazione, per coerenza della loro realizzazione, per rischiosità, per destinatario;
2. per ogni segmento, ciascun prodotto e servizio viene dettagliato in funzione della quantità e qualità di produzione, della quantità e qualità degli utenti e di ogni altra informazione utile a identificarlo con precisione;
3. ciascun prodotto/servizio verrà declinato per dimensioni, quali ad esempio:
  - a. quantità
  - b. qualità
  - c. efficienza
  - d. *customer*
4. per ciascuna dimensione viene identificato un KPI, con illustrazione del funzionamento, fasi temporali programmate, target da raggiungere e unità di misura;
5. a ciascun KPI viene associato un KPI *owner* e un gruppo di lavoro.

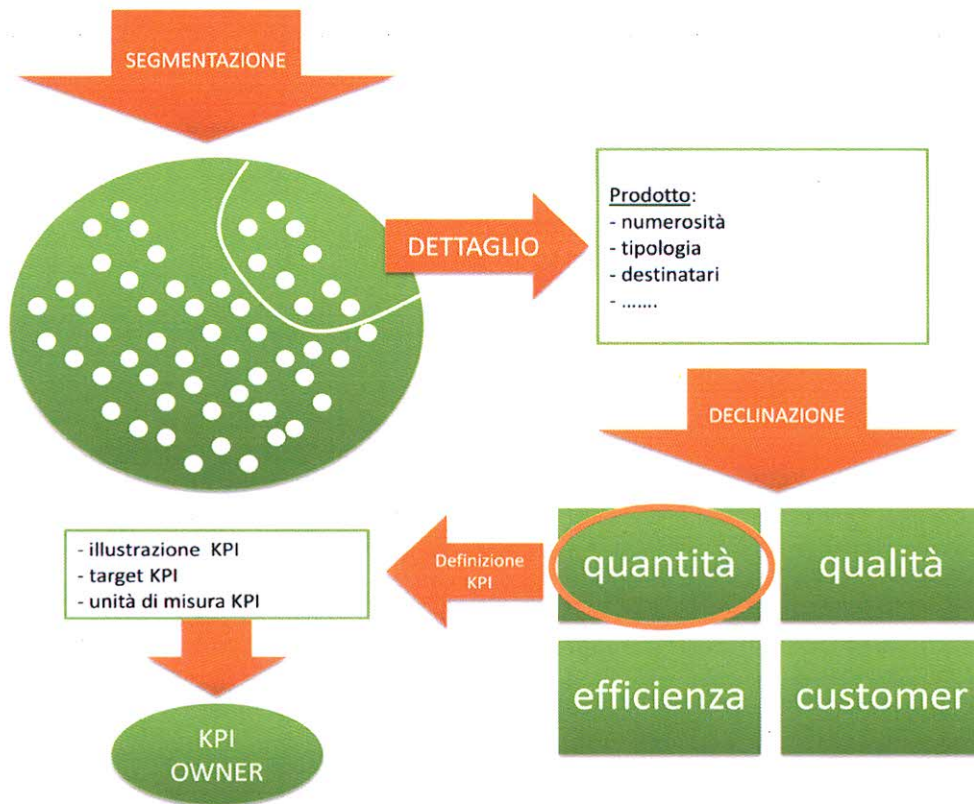


Figura 4 - DEFINIZIONE DEI KPI E DEI KPI OWNER

### 3.2.3 Lo stato di salute dell'amministrazione

In tale ambito il Sistema prevede la misurazione e la valutazione delle modalità di realizzazione degli obiettivi strategici e di dettaglio da parte dell'Istituto e la sua capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurando la produzione dei risultati nel medio - lungo periodo.

Con riferimento al modello mutuato, questa dimensione è ulteriormente articolata in tre sotto-dimensioni:

- “salute finanziaria”, che valuta la condizione dell'Istituto da un punto di vista economico-finanziario;
- “salute organizzativa”, che la rapporta alle condizioni di benessere organizzativo;
- “salute del sistema delle relazioni”, che la mette a confronto con lo sviluppo della rete di rapporti con i vari *stakeholders*, e più in generale alla immagine complessiva.

#### 3.2.3.1 Salute finanziaria

Dal un punto di vista dei contenuti, la salute finanziaria è identificata legando ai seguenti

profili, specifici KPI di sintesi che rilevino:

1. Equilibrio Economico-Finanziario
2. Spese/costi
3. Patrimonio
4. Indebitamento

Il modello di riferimento richiederebbe l'analisi prospettica anche delle entrate.

Tuttavia, nella fattispecie in esame, detta analisi non è possibile perché buona parte delle entrate dipende quantitativamente e temporalmente dal Ministero Vigilante.

A livello organizzativo, la responsabilità dei KPI della dimensione finanziaria è in capo ad un gruppo di lavoro formato dalle strutture DIR-VAL e APA.

### **3.2.3.2 Salute organizzativa**

Per quel che riguarda questa dimensione, considerato il contesto della struttura organizzativa dell'Istituto, non è possibile, al momento, effettuare certificazioni di alcun tipo.

Tale situazione è, peraltro, accentuata dal fatto che in ISPRA attività analoghe sono spesso presidiate da personale con diverse tipologie contrattuali (tempo indeterminato, tempo determinato, contratti a progetto, assegni di ricerca, borse di studio) e differenti profili (amministrativo, tecnico, tecnologo e ricercatore).

Questo ulteriore elemento di criticità impedisce l'avvio di azioni strutturate a livello organizzativo, nonché la misurazione e valutazione delle stesse.

Si produrrà una certificazione dello stato dell'arte nel momento e nella misura in cui verrà definito l'assetto di *governance* dell'Istituto, con i conseguenti provvedimenti relativi al regolamento organizzativo.

### **3.2.3.3 Salute delle relazioni**

Il patrimonio delle relazioni, per le motivazioni già esposte (mancanza di piano strategico, mappa dei rischi, definizione del patrimonio delle relazioni dell'amministrazione), è in via di definizione e, dunque, non può essere, al momento, oggetto di misurazione e valutazione.

### **3.2.3.4 Impatti (outcome) e benchmark**

Per le medesime considerazioni di cui al paragrafo precedente è attualmente complesso e poco



utile stabilire dei processi e delle responsabilità che riguardino questi ambiti.

### 3.3 Il processo: fasi, tempi e modalità

Il processo ottimale per realizzare il ciclo della performance e il Sistema nella modalità in cui sono stati descritti è piuttosto complesso, non soltanto per le diverse operazioni che richiede, ma anche per le già illustrate criticità organizzative e di *governance*, e di raccordo con gli strumenti esistenti.

Si è voluto sintetizzare il processo con l'ausilio della figura che segue e della successiva illustrazione.

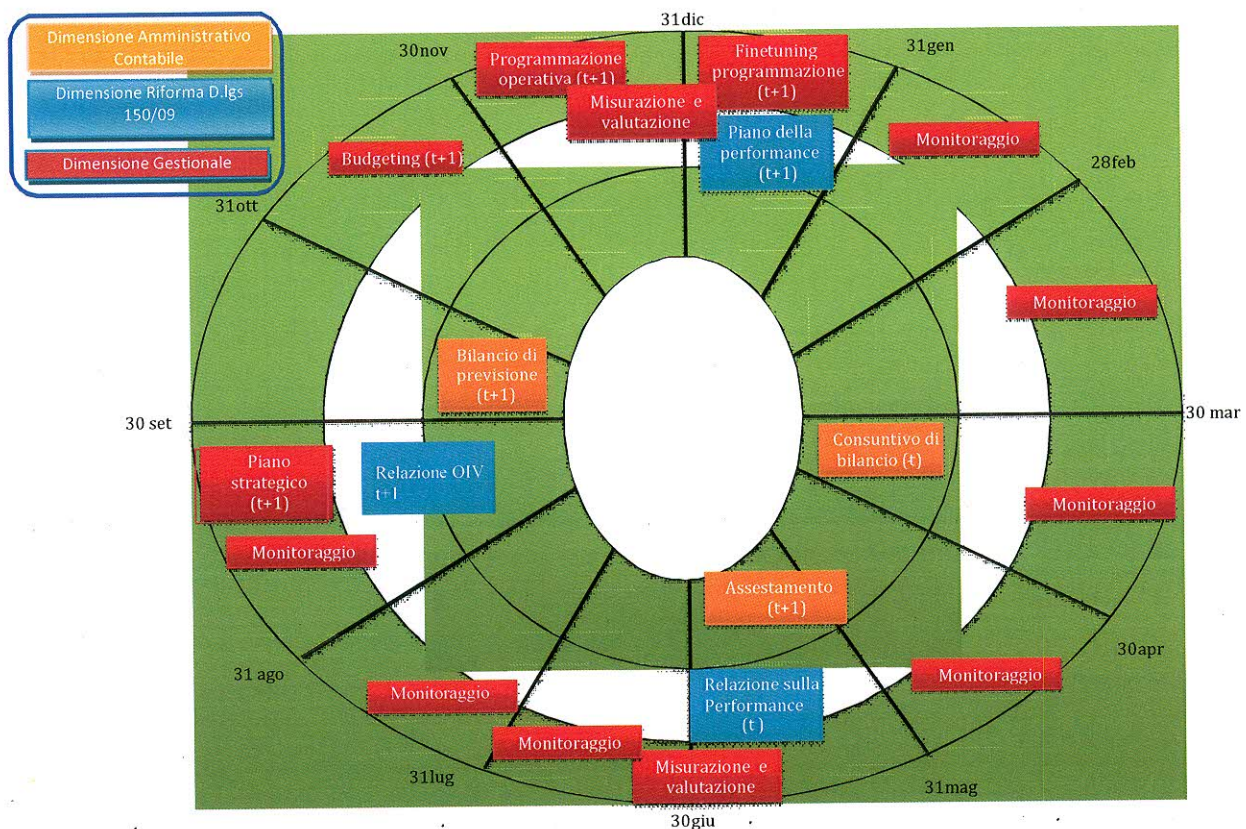


Figura 5 – RACCORDO TRA LA DIMENSIONE GESTIONALE E LE ALTRE DIMENSIONI IN ISPRA

La figura si compone di tre dimensioni:

- la dimensione amministrativo-contabile: rappresentata nel cerchio più interno è quella che illustra la scadenze dell'Ente (il soggetto di riferimento è il Servizio APA);
- la dimensione della riforma: rappresentata nel cerchio intermedio, illustra le scadenze dell'Ente ai sensi del D. Lgs. n.150/2009 (soggetto di riferimento è l'OIV);

- la dimensione gestionale: rappresentata nel cerchio più esterno, illustra le azioni necessarie per alimentare il Ciclo della performance con l'ausilio del Sistema (soggetto di riferimento è il Servizio DIR-VAL).

Assumendo come punto di partenza il 30 settembre dell'anno  $t$ , data entro la quale va predisposto il piano strategico per l'anno  $t+1$ , il Ciclo si svolge come segue:

1. entro il 31 ottobre dell'anno  $t$  viene definito il bilancio previsionale per  $t+1$ ;
2. entro il 30 novembre dell'anno  $t$  si procede alla fase di negoziazione;
3. entro il 31 dicembre dell'anno  $t$  i CRA, sulla base delle risorse negoziate, stabiliscono il programma operativo dell'anno  $t+1$  ed i propri *budget* interni;
4. una volta definito l'importo dell'anno  $t+1$ , qualora esistano scostamenti rispetto al bilancio preventivo approvato il 31 ottobre si procede al *fine tuning* del piano strategico e conseguentemente dei piani operativi delle singole strutture, con opportuna modifica dei KPI;
5. entro il 31 gennaio dell'anno  $t+1$  va predisposto il piano della performance: esso si comporrà degli obiettivi, indicatori e sistemi che emergono dal *fine tuning*;
6. predisposto il piano della performance, l'attività prosegue con il focus sui controlli interni e sul monitoraggio;
7. entro il 30 aprile viene presentato il bilancio consuntivo dell'anno  $t$ ;
8. subito a valle dell'approvazione del bilancio consuntivo dell'anno  $t$  si procede all'assestamento di bilancio per l'anno  $t+1$ ;
9. al 30 giugno dell'anno  $t+1$ :
  - a. si produce la relazione sulla performance, validata dall'OIV e riferita all'anno  $t$ ;
  - b. si avvia la valutazione del semestre dell'anno  $t+1$  sulla base delle misurazioni;
10. a seguito degli esiti della valutazione del primo semestre e della eventuale variazione di dotazione di risorse, si valuta l'opportunità di procedere a variazioni di bilancio;
11. si prosegue con il monitoraggio dell'anno  $t+1$  fino al 31 dicembre, data dell'avvio della seconda valutazione, tenute in opportuna considerazione le sovrapposizioni con le attività già illustrate ai punti precedenti gli anni successivi.

### 3.4 Soggetti e responsabilità

La norma identifica, quali soggetti che devono agire il dettato della legge:

- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) i cui compiti e le cui responsabilità



sono definite dall'articolo 14 del D.Lgs n. 150/2009;

- la Struttura Tecnica Permanente (DIR VAL) a cui la normativa assegna compiti e responsabilità nelle seguenti aree di attività:
  - programmazione e controllo di gestione (per tutto ciò che attiene le prestazioni organizzative);
  - sistemi di valutazione del personale (per tutto ciò che attiene le prestazioni individuali);
  - organizzazione e sviluppo (per tutto ciò che attiene i presupposti organizzativi abilitanti la valutazione).
- La dirigenza dell'Istituto per l'esercizio delle funzioni legate alla valutazione individuale delle Performance.

Oltre ai soggetti sopra elencati, il Sistema prevede, come già argomentato, l'individuazione di KPI *owner*, per il cui dettaglio si rinvia al paragrafo dedicato.

Per garantire l'autonomia e l'indipendenza prevista e richiesta dal decreto sopra citato, l'OIV dovrà essere posto al di fuori dell'apparato amministrativo in senso stretto, rispetto al quale esso è chiamato a svolgere i propri compiti in posizione di "indipendenza".

L'effettività e l'autorevolezza dell'esercizio delle sue funzioni saranno garantite dallo stretto collegamento con il Presidente dell'Istituto, ancorché al di fuori degli uffici di diretta collaborazione (in una posizione analoga/assimilabile a quella del Collegio dei Revisori)

Analogamente, come previsto dalla normativa vigente, anche la Struttura Tecnica Permanente dovrà essere posta alle dirette dipendenze gerarchiche della Presidenza per consentire all'OIV di avere a disposizione i sistemi e le informazioni senza i quali non potrebbe operare ed essere efficace.

La presenza del Responsabile della Struttura Tecnica Permanente nell'OIV potrà garantire la più efficace collaborazione tra gli organi preposti alla valutazione.

### **3.5 Procedure di conciliazione**

In ordine alle procedure di conciliazione occorre sottolineare che, come ampiamente illustrato in precedenza, l'Istituto attualmente è nella sua fase di costituzione; nell'imminenza, pertanto, della definizione della struttura organizzativa dell'Ente, si ritiene opportuno fissare, in questa sede, non le fasi procedurali, bensì i principi ai quali l'Ente dovrà attenersi nella definizione delle stesse.

Il Sistema, dunque, dovrà conformarsi, oltre che ai principi di cui al D.lgs. n.150/2009, a quanto già fissato in via generale dall'ordinamento in tema di procedure di conciliazione. In particolare, dovrà assicurare l'instaurazione di un corretto contraddittorio, la terzietà e l'imparzialità del soggetto conciliatore, la trasparenza degli atti adottati, che dovranno essere muniti di adeguate motivazioni, nonché la celerità dei tempi di definizione delle questioni sollevate.

### **3.6 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Fermo restando quanto descritto nel capitolo 2 e nel paragrafo 3.3 a livello metodologico, per la parte riguardante i sistemi informativi di supporto al controllo, si segnala che è già stato avviato un progetto orientato alla costruzione dei sistemi informativi dell'Istituto.

Pertanto, tale costruzione è ancor più necessaria, alla luce della rilevata disomogeneità dei sistemi di controllo decentrati.

La strategia IT in via di definizione dovrà rispondere sia alle necessità di allineare gli strumenti informativi (che si sono nel tempo sviluppati in modo non sistemico, ma secondo esigenze specifiche degli utenti), sia alle disposizioni normative e alle regole tecniche, quali ad esempio le linee guida di DigitPA (ex CNIPA) in termini di dematerializzazione e sicurezza dei dati.

### **3.7 Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.**

L'ISPRA dispone da tempo di software per la gestione amministrativo-contabile, utilizzati sia per la rendicontazione verso i soggetti previsti dalla legge, sia per le finalità informative interne.

Tali sistemi afferiscono ad un *suite* informatica denominata "Libra" per la contabilità generale e di un sistema analitico (per progetto) extra contabile denominato "Pi.Co", per il controllo amministrativo contabile.

Si segnala che è in via di definizione un modulo della *suite* "Libra" denominato "Libra PC", che consentirà il passaggio dalla contabilità generale a quella analitica per progetto.

Per il medio lungo termine si stanno studiando soluzioni di ulteriore raccordo con i sistemi di *e-procurement*.



### 3.8 Misurazione e valutazione della performance individuale

Al momento si registra l'assenza dei criteri di valutazione della prestazione per i tecnologi e per i ricercatori, che rimangono per ora esclusi dalla valutazione (vedi art. 74 D. Lgs. n. 150/2009).

In attesa di maggiori chiarimenti su questi aspetti, si è scelto di proseguire sulla parte metodologica, anche in considerazione del fatto che tale metodologia si deve innestare in maniera fluida all'interno del meccanismo previsto dal Sistema.

Sono stati sviluppati due ambiti di valutazione della prestazione individuale, già identificati dalla Riforma: la valutazione della prestazione del personale dirigente (prevista già dal D. Lgs. n. 286/1999) e del personale non dirigente, che rappresenta la vera novità legislativa.

#### 3.8.1 Valutazione del personale dirigente

Per quanto riguarda i dirigenti, il sistema di valutazione fa perno su un meccanismo di integrazione tra la prestazione individuale pura - valutata attraverso i contenuti della *job description* e l'identificazione dei criteri rilevanti per il giudizio di copertura del ruolo - e la prestazione della struttura organizzativa nella quale il dirigente presta servizio.

Le *job description* rappresentano il documento organizzativo che formalizza il contributo atteso dall'Ente nei confronti del titolare della posizione, rispetto a una posizione (attività). L'articolazione di tale documento deve essere:

- *job title*: nome della posizione e la sua collocazione organizzativa (unità di appartenenza).
- scopo o *mission*: la ragione d'essere della posizione nel contesto organizzativo: principali aree di risultato e/o ambiti di attività).
- attività: i compiti/le operazioni fondamentali da compiere per raggiungere gli obiettivi.
- responsabilità: la scomposizione dello scopo nelle aree di attività di cui la posizione deve rispondere.

Il ricorso alle *job description* si spiega con la volontà di identificare chiaramente e in modo concreto e puntuale le attività e le responsabilità di ruolo.

Tramite le *job description* è possibile, quindi, definire gli oggetti di prestazione del dirigente sui quali fondare la parte "pura" di valutazione individuale.

Quest'ultima viene poi integrata con l'esito della valutazione della performance della struttura organizzativa presso la quale presta servizio. L'idea di fondo è che non si può avere una performance ottimale se la struttura, da lui diretta, presenta una performance al di sotto delle attese

e viceversa: è necessario, pertanto, integrare i due aspetti.

Ai fini del D.Lgs n. 150/2009 e secondo quanto stabilito dalla CiVIT con la Delibera n.104/2010, si prevede che “*i dirigenti di livello generale provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione e di autonomia e responsabilità*”.

Il riferimento tenuto presente per gli oggetti di valutazione è l’art. 9 del D.Lgs n. 150/2009: essi sono rappresentati da indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità, dal raggiungimento di specifici obiettivi individuali, dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, dalle competenze professionali e manageriali dimostrate e dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, mostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per quanto riguarda la valutazione della parte “pura” della prestazione individuale dei dirigenti, si è scelto di prendere in considerazione le responsabilità legate alla *job description* integrato da alcuni elementi di valutazione *ad hoc*, come, ad esempio, dei progetti infrannuali, annuali e pluriennali di particolare rilevanza da sviluppare, e dai risultati afferenti alla struttura diretta.

In questo senso, ci si riferisce ad uno schema che prevede di valutare:

1. il raggiungimento di obiettivi quantitativi, basandosi sui risultati numerici che il ruolo può generare/influenzare con la propria azione e che esprimono il contributo specifico del ruolo alla strategia dell’Amministrazione (es. tempestività dell’azione, numero di contenziosi, volume dei test effettuati, numero di controlli, ecc);
2. il raggiungimento degli obiettivi qualitativi, sia correnti che di innovazione, facendo riferimento a informazioni quali ad esempio la soddisfazione degli utenti;
3. i comportamenti espressi che rappresentano le competenze agite, ossia le modalità con le quali ci si aspetta siano svolte le attività assegnate per ottenere i risultati definiti (come ad esempio il saper ascoltare le esigenze del cittadino);
4. il raggiungimento di obiettivi e risultati di progetto, intesi come gli esiti degli incarichi *ad hoc* assegnati al titolare del ruolo.

Per il completamento della valutazione i risultati dalla struttura organizzativa vengono acquisiti dagli esiti del Sistema di misurazione e valutazione.

Quest’ultimo, come precedentemente illustrato, si basa sulla definizione di KPI di diversa natura e dei KPI *owners*.



Ciascun dirigente sarà KPI *owner* di un certo numero di KPI e parteciperà, come persona responsabilizzata e non come *owner*, al gruppo di lavoro di altri KPI.

Relativamente alla parte di valutazione che deriva dalle risultanze della performance organizzativa, è previsto uno schema che permetta di segmentare e gerarchizzare le priorità provenienti dai vari KPI tenendo conto di:

- rilevanza: rispetto agli obiettivi strategici;
- priorità: rispetto alle scadenze di legge;
- ampiezza: rispetto alla capacità di un KPI di investire più o meno ambiti di attività e/o strutture organizzative;
- profondità: rispetto alla capacità di un KPI di essere collegato a monte e/o a valle con altri KPI.

### 3.8.2 Valutazione del personale non dirigente

La valutazione di tutto il personale sarà imperniata sulla definizione dei ruoli e delle relative attività e responsabilità.

Nel breve termine, tuttavia, è stato necessario programmare un passaggio intermedio, poiché non è stato possibile definire le *job description* per tutte le posizioni, sia per le già descritte contingenze organizzative, sia perché si ritengono necessarie sessioni di formazione specifica per i valutatori e sia perché il processo di lavoro legato alla elevata numerosità delle *job* da produrre, avrebbe richiesto tempi molto più lunghi.

A tutto ciò si aggiunge una riflessione metodologica: non si è ritenuto efficiente valutare il personale non dirigente con la medesima articolazione prevista per i dirigenti, considerata la numerosità e i diversi gradi di specializzazione, il maggior contenuto di processo delle attività e la conseguente minore misurabilità dei risultati.

Il passaggio intermedio identificato fonde in sé, in forma semplificata, i principali assunti della valutazione dei dirigenti, ossia:

- valutare la prestazione in funzione non solo dei risultati oggettivamente raggiunti, ma anche dei comportamenti agiti;
- integrare la valutazione della prestazione individuale con quella organizzativa.

Nell'individuazione di un sistema che possa rispondere a questi requisiti, si è tenuto conto, oltre che delle criticità precedentemente esposte, anche del fatto che il sistema di valutazione di cui al D.Lgs n. 150/2009 prevede un meccanismo di "*premiabilità forzata*" che introduce un rilevante

vincolo sia per i valutati, sia per i valutatori.

Il metodo identificato per la valutazione del personale non dirigente prevede l'utilizzo della seguente griglia:

VdP individuale	Valutazione struttura		
	Oltre gli obiettivi	In linea con gli obiettivi	Sotto gli obiettivi
Molto sopra le attese			
Sopra le attese			
In linea con le aspettative			
Sotto le aspettative			

**Tabella 1 – MATRICE DI RACCORDO TRA LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (PURA) E LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

costituita in modo tale che:

- sull'asse delle ascisse sia rappresentato l'esito finale della valutazione della prestazione organizzativa:
  - a) l'input che permette di definire l'esito di cui sopra è il giudizio fornito dal Sistema di misurazione e valutazione, previsto nel Ciclo della performance: in sostanza si tratta del contributo fornito al raggiungimento dei KPI di cui si è partecipi;
  - b) la performance organizzativa può assumere i seguenti valori:
    - oltre gli obiettivi : gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti oltre il *target*;
    - in linea con gli obiettivi: gli obiettivi sono stati sostanzialmente raggiunti;
    - sotto gli obiettivi: gli obiettivi non sono stati raggiunti;
- sull'asse delle ordinate è invece rappresentato l'esito finale della valutazione della prestazione individuale;
  - a) l'input da cui deriva il giudizio del dirigente è fornito da una scheda di valutazione che verrà compilata dal superiore del dipendente valutato (meglio declinata di seguito);
  - b) la performance individuale può assumere quattro valori:
    - molto sopra le aspettative;
    - sopra le aspettative;
    - in linea con le aspettative;
    - sotto le aspettative.



I valori numerici delle celle sono individuati in modo tale da assicurare una sostanziale differenziazione delle valutazioni finali.

L'incrocio tra il valore assunto sull'asse delle ascisse con quello sull'asse delle ordinate, fornisce il punto della matrice all'interno del quale si trova la valutazione di sintesi del dipendente.

I dirigenti, ai sensi e per gli effetti del D.Lgs n. 150/2009, provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

Gli oggetti di valutazione sono stati suddivisi per aree comportamentali, identificate alla luce della letteratura e delle *best practice*. Dette aree sono:

- area Realizzativa;
- area Relazionale;
- area Organizzativa;
- area del Miglioramento.

Dal punto di vista operativo, ai fini di una corretta applicazione del Sistema di valutazione come sopra presentato, si è ritenuto necessario identificare delle “categorie omogenee” di ruoli e dei conseguenti oggetti di valutazione tipici di ogni categoria. Una categoria omogenea è un insieme di ruoli che presenta caratteristiche analoghe in termini di contenuti delle attività svolte, ma soprattutto di livello di strutturazione e di incertezza, di tempi di risposta, di discrezionalità. Ciò consente di evitare disparità di trattamento e di garantire che persone che svolgono incarichi simili siano valutate e valutabili per gli stessi oggetti, senza peraltro dover costruire un sistema troppo complesso e – in questa fase di vita dell'Istituto – troppo lontano dalle competenze e dalla cultura di ISPRA.

#### **4 Indicazioni operative per la definizione del Piano della performance**

In considerazione di quanto già osservato circa la situazione contingente dell'ISPRA, si forniscono, in questo paragrafo, le istruzioni operative per la gestione delle attività volte alla definizione del primo Piano della performance.

Il processo in atto di fusione dei tre Enti confluiti in ISPRA e di avvio delle attività di quest'ultimo, nelle more dell'adozione dello Statuto, non ha consentito, al momento, l'individuazione di una *mission* definita e condivisa che potesse prescindere, se non identificarsi, in

dette contingenze strutturali, pertanto, come descritto in precedenza, si è proceduto predisponendo un Piano che privilegiasse i prodotti e i servizi che l'Ente, nel suo complesso, deve ad ogni modo, assicurare.

L'attività pianificatoria, in tal senso, assume una veste di organica sistematizzazione dei servizi garantiti.

Attraverso la definizione delle loro priorità, la fase di pianificazione si conclude con la dichiarazione dei target attesi.

Partendo, dunque, dall'elenco dei prodotti e servizi dell'ISPRA si sta procedendo alla predisposizione, attraverso un processo *bottom up*, della proposta di Piani d'azione per un set di obiettivi che sarà negoziato con il vertice dell'Istituto.

L'esito della negoziazione sarà formalizzato con l'inserimento dei Piani d'azione e degli obiettivi, nel Piano della performance.

Successivamente, una volta approvato il Piano, inizierà la fase di programmazione operativa volta alla traduzione dei Piani d'azione in Piani operativi e all'assegnazione degli obiettivi individuali ai Responsabili di Struttura dirigenziale, ai sensi del D.Lgs n. 150/2009.



 <b>ISPRA</b> <small>Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale</small>	<b>MODULO DISPOSIZIONE</b>	DOC. ISPRA ( 10 ) n. <u>250</u>
Da: DIR	RESPONSABILE DI CONTRATTO _____	<b>Data</b> _____

## ATTO PROPOSTO

## NOTE INFORMATIVE

**C.R.A.**

0	1
---	---

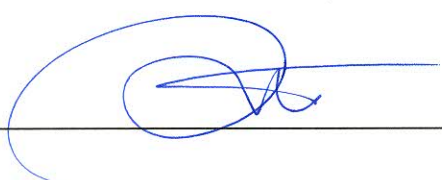

**CODICE ATTO**  
(a cura dell'Ufficio Bilancio)

8	5	M	M	V	0	1	0
---	---	---	---	---	---	---	---

**SOGGETTO:** \_\_\_\_\_

**OGGETTO:** Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca ambientale

---

<b>IL RESPONSABILE DELL'UNITA' PROPONENTE</b>  	<b>IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO AMMINISTRAZIONE</b>  
--	--