

# LA SOSTENIBILITÀ di ISPRA

## DIMENSIONE ECONOMICO-ORGANIZZATIVA





La capacità di un'istituzione, sia essa pubblica che privata, di cogliere e rispondere tempestivamente alle nuove sfide di sostenibilità, è connessa al modello organizzativo-gestionale. Anche a tale fine, ISPRA progetta, sviluppa e diffonde strategie e strumenti innovativi a supporto della flessibilità e dell'abilità di adattamento alle esigenze degli stakeholder nel quadro delle competenze tecnico-scientifiche.





## Dimensione economico-organizzativa

Risorse economiche

Sistema di programmazione, misurazione e valutazione

Digitalizzazione

Innovazione organizzativa

Sistema di gestione Qualità

### RISORSE ECONOMICHE

Relativamente alle **entrate di ISPRA**, oltre il 50% deriva dal **contributo ordinario dello Stato**. In aumento l'incidenza delle entrate derivanti da **accordi onerosi con altre istituzioni** sul totale delle entrate per effetto di partecipazioni a progetti. Indice allo stesso tempo di una capacità dell'Istituto di supporto tecnico-scientifico riconosciuta e richiesta a livello istituzionale, oltre alle attività ordinarie.

Dal lato delle **spese**, l'incidenza maggiore è quella del personale. Gli **approvvigionamenti principali** riguardano risorse funzionali alle attività istituzionali (**studi, ricerche e servizi specialistici**, nonché **risorse strumentali**). Anche tale aspetto è segno di costante sviluppo di conoscenza, risorsa chiave e servizio allo stesso tempo per un Istituto come ISPRA.

Tabella 1 – Risorse economiche – valori in euro

	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Entrate (a)</b>	212.006.590,38	185.425.370,11	149.189.366,59	140.455.380,45	146.904.325,18
<i>contributi dello stato (b)</i>	112.648.013,00	105.128.031,00	99.479.759,85	91.123.184,00	91.266.407,97
<i>convenzioni con MASE e altre istituzioni</i>	66.101.412,57	18.284.569,50	21.189.151,60	19.829.858,35	14.143.510,57
<i>entrate derivanti da specifiche norme (c)</i>	2.013.060,31	2.120.964,82	2.114.928,60	2.309.956,95	2.304.187,90
<b>Spese (d)</b>	95.015.654,21	89.432.060,02	85.079.279,60	86.269.019,14	91.150.351,48
<i>Personale</i>	72.324.550,64	71.807.557,80	68.750.287,55	70.573.643,88	75.961.706,33
<i>Fornitori</i>	22.691.103,57	17.624.502,22	16.328.992,05	15.695.375,26	15.188.645,15
<b>Approvvigionamenti (e)</b>					
<i>Contratti di studio e ricerca</i>	15.942.062,23	11.391.314,11	10.478.709,68	7.248.120,00	1.697.859,61
<i>Servizi tecnici e scientifici</i>	4.570.069,64	2.784.212,99	2.832.804,46	3.021.967,70	1.264.876,41
<i>Manutenzione a strumentazioni tecniche e di misurazione</i>	1.531.548,83	573.311,86	795.640,12	534.841,26	978.032,07
<b>Capacità di spesa</b>					
<i>rispetto al tetto (%)</i>	90,26%	99,63%	n.d.	n.d.	n.d.
<i>rispetto ai finanziamenti extra-ordinari (%)</i>	29%	63%	n.d.	n.d.	n.d.

Note: (a) entrate incluse le partite di giro; (b) include contributo ordinario e contributi straordinari, (c) via, vas, ecolabel; (d) non includono il totale delle voci di spesa (e) più significativi (catena di fornitura).

Nel 2022, la **capacità di spesa rispetto al tetto per acquisto di beni e servizi** è stata del **90,26%**. Il tetto ammontava ad euro 17.062.057,43 a fronte di un impegnato, sulle voci di spesa finanziata con il contributo ordinario prese in considerazione, di euro 15.400.528,95. La **capacità di spesa dei progetti finanziati, cofinanziati e/o derivanti da specifiche norme** (escluse manutenzioni attrezzature tecniche e personale a TD) è stata di circa il **29%**, pari a 19.963.641,19 euro. La flessione della capacità di spesa dei finanziamenti extra-ordinari rispetto al 2021 è dovuta alle entrate, avvenute a dicembre 2022 derivanti dai progetti finanziati da PNRR. La capacità di spesa sui progetti **depurata degli anticipi del PNRR** risulta in crescita di 10 punti percentuali rispetto al 2021 e pari al **73%**.



## SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE

In ISPRA la **pianificazione strategica** si sviluppa annualmente con la redazione del Piano Triennale delle Attività (PTA), con il quale il CdA definisce le Linee Prioritarie di Attività (LPA) dell'Istituto in esecuzione del mandato istituzionale, della Direttiva del Ministro vigilante e nel quadro del Programma Nazionale della Ricerca (PNR). Successivamente all'approvazione del PTA da parte del MASE, si avvia la fase di **programmazione operativa**, declinata nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), documento con il quale, vengono anche inclusi gli obiettivi di performance dell'Istituto e posti gli indicatori e target per la loro misurazione. Questo processo permette di definire e in seguito misurare e valutare:

- la **performance istituzionale** e, attraverso questa, il “valore pubblico” realizzato dall'Istituto;
- la **performance organizzativa** delle strutture operative;
- le **performance individuali**, del DG, dei Dirigenti e del personale.

Per una corretta programmazione strategica, fase alla base del ciclo della Performance, l'ISPRA si è dotato di un **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** orientato ad accrescere in tutto il personale, secondo il ruolo ricoperto, la motivazione e il senso di responsabilità nei confronti della *mission* dell'Istituto ed elaborato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

	2022	2021	2020	2019	2018
Linee Prioritarie di Attività (L.P.A.)(n.)	12	13	13	5	5
Obiettivi configurati a presidio (n.)	252	213	167	143	137
Indicatori per la valutazione e misurazione degli obiettivi (n.)	494	469	347	248	241
Monitoraggi (intermedi + consuntivazione)(n.)	4	4	2	2	2

Secondo quanto previsto dal Decreto, la programmazione strategica e la pianificazione della performance si fondano sulla definizione di LPA, obiettivi, indicatori e target, che vanno collegati alle risorse necessarie per raggiungerli. In tal senso, nell'ambito del quadro normativo e programmatico di riferimento, per l'anno 2022 l'ISPRA, all'interno del PTA 2022-2024 ha selezionato 12 Linee Prioritarie di Attività (LPA), che rielaborano gli indirizzi operativi e di presidio trasmessi con D.M. n. 542 del 21 dicembre 2021. Le 12 LPA hanno indirizzato a loro volta la pianificazione operativa mediante l'individuazione di 252 obiettivi operativi e 494 indicatori volti alla misurazione e valutazione dei risultati attesi.

Nella fase di pianificazione vengono contestualmente definita la **frequenza dei monitoraggi annuali**, che **per il 2022** sono stati in numero di **3**, **più la consuntivazione finale**.

I risultati della consuntivazione finale sono poi ulteriormente elaborati ai fini della valutazione delle performance individuali, anche ai fini del loro utilizzo in esecuzione delle disposizioni contenute nel CCNL in materia di sistemi incentivanti.

Infine, nell'ottica di valorizzare la percezione dei servizi resi a tutti gli *stakeholder*, dal 2020 l'Istituto misura la propria performance istituzionale combinando i risultati della performance organizzativa delle varie strutture e della *customer satisfaction*. Nel 2022 l'analisi complessiva della *customer satisfaction*, che ha visto coinvolte oltre il 50% delle strutture organizzative dell'ISPRA, restituisce un gradimento medio dell'utenza pari a 3,9 (su scala di valutazione 1-4).

Inoltre, in relazione alla misurazione del grado di soddisfazione degli *stakeholder*, oltre agli strumenti classici di valutazione delle *customer satisfaction* previste dal sistema di qualità adottato da ISPRA, è proseguita la sperimentazione di strumenti di valutazione partecipativa attraverso il coinvolgimento diretto dello *stakeholder* principale (MASE) anche nella fase di programmazione con la condivisione degli obiettivi operativi.



## DIGITALIZZAZIONE

Il tema della digitalizzazione dei processi organizzativi e dei servizi ai cittadini e alle imprese è al centro della agenda europea e si configura di rilevanza strategica anche per l'Istituto. Per le specificità della propria funzione pubblica e per la necessaria attenzione da sempre posta alla innovazione organizzativa e alla ricerca del miglior equilibrio tra efficienza e qualità, il percorso di digitalizzazione in ISPRA è un processo costante che nel 2022 ha continuato ad avere una intensa accelerazione. Sono proseguite le abilitazioni delle funzionalità per consentire l'accesso da remoto al personale e rendere possibile la continuità delle attività anche al personale in *smart working*. È altresì proseguita la diffusione dell'uso delle firme digitali all'interno dell'Istituto. Per molti atti quindi si è quasi eliminata la necessità di firme autografe e scansioni. Inoltre, alcune **procedure** sono state **riviste** nell'ottica dell'interoperabilità tra sistemi della pubblica amministrazione. Anche nel 2022 l'attività di aggiornamento del personale in materia di tecnologie informatiche è stata realizzata attraverso l'invio di costanti e specifiche informazioni tecnico-operative con il fine di supportare l'apprendimento e, conseguentemente, l'uso di nuovi sistemi e strumenti digitali.

Il 2022 è stato inoltre l'anno del rafforzamento della capacità di sviluppo della digitalizzazione e dell'Istituto come amministrazione digitale e aperta, come previsto dalla pianificazione nazionale e di quella dell'Istituto. In particolare, si è:

- aderito al **Sistema Pubblico per le Identità Digitali** (cosiddetto SPID) e reso operativo il portale unico per l'accesso ai servizi digitali ISPRA che devono integrare lo SPID;
- migliorata la **connettività** dell'Istituto, implementando la connettività per la nuova sede di Venezia (S. Marco), approntando una soluzione di connettività temporanea per la nuova sede di Fosso di Fiorano, incrementando la banda disponibile per le sedi di Livorno e Chioggia, ripristinando l'impianto di connettività per i piani incendiati presso Brancati 60, adottando il progetto di raddoppio delle linee di connessione e di incremento della banda a 10 GB della sede centrale;
- aggiornate le **tecnologie per i servizi FTP e DNS**;
- installati **firewall perimetrali** presso le sedi di Livorno e Ozzano;
- attivate le **stampanti multifunzione** con integrazione della stampa gestita per la riduzione dello spreco di carta, nonché per il rispetto della *privacy*;
- effettuato un **assessment relativo** alla postura dell'Istituto in tema di **Cybersecurity** e avviata la progettazione di un piano per il miglioramento dell'assetto dell'Istituto in tema di sicurezza delle informazioni comprendente azioni di tipo tecnico, di formazione e comunicazione e di governance.
- Inoltre, sono state assicurate:
- la **formazione per lo sviluppo delle competenze digitali** del personale di ISPRA (*Syllabus*);
- l'attuazione del **Piano Triennale dell'Informatica** nella pianificazione generale dell'Istituto;
- la distribuzione delle **postazioni di lavoro smart**

Con riferimento alla gestione delle risorse informatiche e alla digitalizzazione si riportano i risultati di alcuni indicatori ritenuti chiave dal DFP.

Tabella 3 – Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione

	2022	2021	2020	2019	2018
Servizi full digital/ Servizi erogati (%)	100%	100%	n.d.	n.d.	n.d.
Servizi a pagamento tramite PagoPa/ Servizi a pagamento (%)	97,25%	95,45%	54,21%	n.d.	n.d.
Comunicazioni tramite domicili digitali/ Comunicazioni inviate a imprese e PPAA(%)	86,00%	85,30%	63,50%	n.d.	n.d.
Banche dati pubbliche disponibili in formato aperto/ Banche dati previste dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione (%)	85,71%	85,71%	26,15%	n.d.	n.d.

Note: Elaborazioni dalla Relazione sulla performance ISPRA 2022

Risorse  
economicheSistema di  
programmazione,  
misurazione e  
valutazione

Digitalizzazione

Innovazione  
organizzativaSistema di  
gestione Qualità

## INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

La capacità di un'istituzione, sia essa pubblica che privata, di cogliere e rispondere tempestivamente alle nuove sfide di sostenibilità, è connessa al modello organizzativo. Anche a tale fine, oltre che per recepire la disposizione che ha istituito il SNPA e attribuisce il ruolo di coordinamento all'Istituto (Legge n. 132/2016), ISPRA ha progettato e sviluppato un processo di innovazione organizzativa, istituendo un'apposita struttura di missione per il "coordinamento tecnico delle attività di direzione per l'innovazione organizzativa dell'Istituto" avente lo scopo principale di sviluppare strategie, tecniche, iniziative e percorsi di formazione e informazione, nonché l'elaborazione di specifici documenti tecnici di supporto, anche per lo sviluppo del organizzazione del lavoro agile. Nel 2022 sono state realizzate diverse attività del progetto di innovazione organizzativa distinto in tre principali ambiti di intervento:

- revisione della struttura organizzativa e in generale del sistema di regole e delle procedure;
- integrazione della pianificazione anche ai fini dello sviluppo del controllo di gestione delle attività;
- rafforzamento del dialogo con gli *stakeholder* (interni ed esterni)

**Revisione della struttura organizzativa.** Ad aprile 2022 il CdA ha approvato lo schema di Regolamento di organizzazione che disciplina l'organizzazione e il funzionamento della struttura organizzativa dell'Istituto e introduce diversi strumenti e misure di flessibilità. Nella stessa seduta il CdA ha conferito l'incarico al nuovo Direttore Generale, dott.ssa Maria Siclari, (insediatosi il 10 maggio 2022). Tra gli obiettivi posti al nuovo DG, quello di procedere ad una rilettura del citato regolamento al fine anche di verificarne la rispondenza della nuova organizzazione alla realizzazione degli strategici impegni assunti dall'Istituto nell'ambito del PNRR e del PNC. A dicembre è stato sottoposto il nuovo regolamento, attualmente in fase di analisi da parte del CdA.

**Integrazione della pianificazione e rafforzamento del dialogo con gli stakeholder** (interni ed esterni) nel 2022 sono avvenuti con:

- la progettazione e lo sviluppo di un sistema di *accountability*. Le attività di progettazione e di sviluppo del **Bilancio di sostenibilità** e le modalità di coordinamento scelte, nonché quelle di diffusione esterna, hanno tenuto conto del fatto che tale strumento per ISPRA ha anche una

funzione di conoscenza interna e di supporto dell'implementazione del nuovo modello organizzativo, oltre che di base per il rafforzamento del dialogo con gli *stakeholder* esterni.

- la progettazione del **Programma di erogazione di formazione di innovazione organizzativa** che potesse essere attuata con tempi e modalità che tenessero conto delle esigenze organizzative interne, incluse quelle derivanti dall'attuazione del PNRR e del PNC, **per lo sviluppo di competenze organizzative anche da remoto**, oltre che connesse alla riorganizzazione in atto avente ad oggetto "l'organizzazione del lavoro per progetti". Il percorso è orientato a fornire degli elementi di base dell'organizzazione del lavoro per progetti ma anche ad adattamenti personalizzati data la varietà delle attività sviluppate dall'Istituto. Si tratta di un percorso di formazione suddiviso in tre moduli applicabili anche a modalità di lavoro da remoto. L'erogazione potrà avvenire sulla base delle esigenze.

Risorse economiche

Sistema di programmazione, misurazione e valutazione

Digitalizzazione

Innovazione organizzativa

Sistema di gestione Qualità

## SISTEMA DI GESTIONE QUALITÀ: CERTIFICAZIONI E ACCREDITAMENTI

L'ISPRA si è dotata dal 2005 di un **Sistema di Gestione della Qualità ISO 9001** (d'ora in poi SGQ): si è trattato di una scelta strategica, non supportata da alcun obbligo normativo ma dettata esclusivamente dalla sentita esigenza di migliorare l'efficacia e l'efficienza della nostra azione avendo particolare attenzione alla soddisfazione dei nostri *stakeholder*.

La qualità è uno strumento indispensabile per misurare in modo sistematico la conformità, l'efficacia di un processo rispetto alla norma di riferimento ed al contempo individuare le opportunità di miglioramento.

La qualità, inoltre, permette di soddisfare i bisogni del cliente, sia interno che esterno, implementando meccanismi di prevenzione come l'analisi del contesto e la valutazione del rischio per aggiungere valore alle attività di processo.

L'attuale conformità alla norma ISO 9001:2015 del Sistema di Gestione per la Qualità dell'ISPRA è certificata da un organismo esterno, indipendente e accreditato. Tale certificazione ha un campo di applicazione che comprende Servizi d'Ingegneria (IAF 34), Pubblica Amministrazione (IAF 36), Istruzione (IAF 37) e altri servizi (IAF 35).

Per quanto riguarda la formazione del personale è prevista una programmazione annuale di specifici eventi formativi sulla base delle necessità di aggiornamento rilevate del Sistema.

È inoltre presente una procedura di rilevazione della soddisfazione degli utenti attraverso un sistema di *Customer Satisfaction* attivato per i servizi erogati dai processi inseriti nel Sistema di gestione Qualità: tale sistema ha mostrato risultati molto soddisfacenti, attestandosi nel 2021, su un livello medio pari a 3,9 su 4.

Il Sistema Gestione Qualità dell'ISPRA presidia la certificazione ISO 9001:2015 di n. **23 processi operativi** e n. **10 processi di supporto**. La certificazione di un processo significa che una terza parte indipendente (Ente di certificazione) ha confermato "per iscritto" che un prodotto, procedura o servizio soddisfa i requisiti prescritti dalla UNI ISO di riferimento.

Inoltre, **alcuni laboratori ISPRA** sono anche **accreditati da ACCREDIA (Ente Unico nazionale di accreditamento)** designato dal governo italiano. L'accreditamento attesta il livello di qualità del lavoro di un laboratorio verificando la conformità del suo sistema di gestione e delle sue competenze ai requisiti normativi internazionalmente riconosciuti, nonché alle prescrizioni legislative obbligatorie. L'accreditamento dei laboratori dimostra che il soggetto soddisfa sia i requisiti tecnici che quelli relativi al sistema di gestione, necessari per offrire dati e risultati accurati e tecnicamente validi per specifiche attività di prova, di analisi e di taratura. Di seguito i 3 ambiti di accreditamento ISPRA:

- l'Area metrologia è riconosciuta quale laboratorio di prova accreditato (LAB n.1562) per lo svolgimento, in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018 (requisiti generali per la compe-

tenza dei laboratori di prova e taratura), di 24 prove di determinazione di parametri chimici e fisici su acque superficiali e reflue, nell'aria ambiente, in miscele gassose sintetiche, nel particolato PM 2,5 depositato su filtri da campionamento aria e su suoli e sedimenti; nel 2022 è stato esteso tale accreditamento anche all'Area Biologia per le prove di identificazione della macrofauna marina nei sedimenti.

- l'Area metrologia è riconosciuta quale produttore accreditato di materiali di riferimento certificati (RMP n.211) in matrice ambientale suolo/sedimento (CRM), in conformità alla norma UNI CEI EN ISO 17034:2018(requisiti generali per la competenza dei produttori dei materiali di riferimento);
- l'Area metrologia è riconosciuta quale organizzatore di prove valutative interlaboratorio (PTP n.010), in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17043:2010(Valutazione della conformità - requisiti generali per prove valutative interlaboratorio) per PM10 e PM2,5 in aria ambiente, ossidi di azoto e ozono in aria ambientale purificata, anioni e cationi in matrice acquosa, metalli in suolo e sedimenti, valutazione della tossicità con test ecotossicologici su matrice acquosa e riconoscimento tassonomico su vetrini di diatomee bentoniche, granulometria.

Quest'ultimo accreditamento, per il quale sono incrementati nel 2022 i relativi schemi di prova valutativa offerti, abilita ISPRA a valutare le prestazioni dei laboratori del SNPA, assicurando così la qualità e comparabilità dei dati analitici ambientali nazionali, come richiesto dai compiti istituzionali di cui al comma 2, art.2 del D.M. 21/5/2010, n.133. Le verifiche condotte a tale scopo nel corso del 2022 hanno confermato che i risultati dei laboratori delle ARPA sono rigorosi ed affidabili. L'accreditamento UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018 quale laboratorio di prove per i metodi di misura di parametri chimici e fisici nell'aria ambiente è invece richiesto ad ISPRA per svolgere le funzioni di laboratorio nazionale di riferimento per la qualità dell'aria ai sensi dell'art.17 del D.Lgs. n. 155/2010 e del D.M. n. 4/2/2022 n.67.

Tabella 4 – Sistema Gestione Qualità					
	2022	2021	2020	2019	2018
Processi inseriti nel SGQ (n.)	34	33	33	31	31
Audit effettuati (n.)	34	36	33	31	31
Valutazione per Processo (su base 4) (media)	3,9	3,9	3,9	3,8	3,5
Questionari di Customer inviati/ restituiti (n.)	12.916/5639	8.223/4.632	8.134/4.904	7.848/4032	8.112/3.030
Obiettivi raggiunti (EF)(%)	90%	92%	98,9%	96%	97%
Obiettivi parzialmente raggiunti (PE)(%)	2%	7%	1,1%	0%	0%
Obiettivi non raggiunti (NE)(%)	8%	1%	0%	4%	3%
Non conformità (n.)	23	33	60	74	41
Consulenze effettuate (n.)	1	4	4	14	19

## PRINCIPALI METRICHE QUANTITATIVE

Tabella 1 – Risorse economiche – valori in euro	4
Tabella 2 – Ciclo delle Performance – LPA, obiettivi operativi, monitoraggi e KPI	5
Tabella 3 – Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione	7
Tabella 4 – Sistema Gestione Qualità	9

## **Bilancio di sostenibilità 2023**

A cura della Direzione Generale

Coordinamento tecnico attività e testi - Tiziana Cianflone - Struttura di missione per l'Innovazione organizzativa (DG-ORG) - [bilanciadisostenibilita@isprambiente.it](mailto:bilanciadisostenibilita@isprambiente.it)

Per la redazione del Bilancio di sostenibilità sono state coinvolte tutte le strutture organizzative dell'ISPRA a cui va un particolare ringraziamento. Specifiche sui contributi sono riportate nella sezione "Strategie di rendicontazione: il nostro approccio come EPR"

Le attività descritte in questo bilancio si riferiscono all'anno 2022.

### **Fonti dati e informazioni**

*Dimensione economico-organizzativa*

AGP - Dipartimento del personale e degli affari generali,

in raccordo con

DG-ORG - Struttura di missione per il coordinamento tecnico delle attività di direzione per l'innovazione organizzativa sostenibile dell'Istituto

DG-SGQ - Servizio per la gestione dei processi

CN-LAB - Centro Nazionale per la rete nazionale dei laboratori

Le attività descritte in questo bilancio si riferiscono all'anno 2022.

### **Informazioni legali**

L'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA), insieme alle 21 Agenzie regionali (ARPA) e delle province autonome (APPA) per la protezione dell'ambiente, a partire dal 14 gennaio 2017 fa parte del Sistema nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente (SNPA), istituito con la legge 28 giugno 2016, n.132.

Le persone che agiscono per conto dell'Istituto non sono responsabili per l'uso che può essere fatto delle informazioni contenute in questo rapporto.

**ISPRA** - Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale Via Vitaliano Brancati, 48 - 00144 Roma [www.isprambiente.gov.it](http://www.isprambiente.gov.it)

Documenti Tecnici 2023

Riproduzione autorizzata citando la fonte

Grafica realizzata dall'Area comunicazione (DG-COM) - Antonella Monterisi

Pubblicazione: ottobre 2023

ISBN: 978-88-448-1191-4