

# **Audit di gestione dell'Ufficio federale dell'ambiente**

## **Rapporto del Controllo parlamentare dell'amministrazione alla Commissione della gestione del Consiglio nazionale**

del 28 gennaio 2010

---

---

## In breve

*Il presente audit di gestione fornisce una valutazione sommaria della direzione politica e operativa dell'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM). È stato svolto dal Controllo parlamentare dell'amministrazione su incarico della Commissione della gestione del Consiglio nazionale.*

*L'obiettivo è sapere se gli strumenti utilizzati per la gestione politica e operativa dell'UFAM permettono all'Ufficio di adempiere i suoi compiti. Per rispondere alla domanda, abbiamo ricostruito il ciclo di gestione interno dell'UFAM e l'abbiamo valutato sulla base di uno schema standardizzato. Inoltre abbiamo esaminato il collegamento con la gestione di livello superiore, valutando il Consiglio federale e il Dipartimento congiuntamente. I dati (colloqui e visite sul posto, sondaggi standardizzati e per telefono, analisi di documenti) sono stati rilevati tra giugno e ottobre 2009.*

*Complessivamente, la gestione dell'UFAM funziona. La direzione definisce le priorità e ne controlla l'applicazione. Gli strumenti di gestione sono esemplari: collegano tra loro compiti e risorse e permettono una gestione integrata. Attualmente l'UFAM si orienta in primo luogo verso una gestione basata sulle attività. Una gestione impostata sui risultati non è ancora possibile dato che gli obiettivi non sono chiaramente definiti. Potenziali d'ottimizzazione sussistono sotto diversi aspetti, in particolare nell'attuazione tecnica. Gli strumenti continuano a non essere ben accettati né utilizzati dai livelli dirigenziali inferiori. Nuove semplificazioni e un'utilizzazione più ampia delle informazioni permetterebbero di migliorare ulteriormente il rapporto costi/utilità.*

*I partner e i gruppi target dell'UFAM sono in ampia parte soddisfatti delle prestazioni dell'Ufficio. I collaboratori sono considerati competenti e cortesi. L'UFAM cura sistematicamente le relazioni. Negli ultimi anni, le relazioni con le autorità federali, cantonali e intercantonali sono migliorate. Le organizzazioni d'interesse giudicano variamente le relazioni con l'UFAM. Secondo molti intervistati esterni e interni, l'UFAM cerca un sostegno politico per i suoi obiettivi mediante il coinvolgimento mirato di partner esterni.*

*Rispetto al resto dell'Amministrazione federale, i collaboratori dell'UFAM sono particolarmente soddisfatti del loro lavoro e mostrano un grande impegno ideologico per le questioni ecologiche. Tuttavia, la strategia della direzione dell'Ufficio che consiste nell'allontanarsi dall'obiettivo unico della protezione dell'ambiente verso una politica delle risorse che tenga anche conto di aspetti economici e sociali non è applicata da tutti. Inoltre, obiettivi contrastanti nelle basi legali rendono difficile la definizione di una strategia comune.*

*Gli strumenti di gestione formalizzati del Consiglio federale e del Dipartimento sono limitati, pochi i vincoli e rari i controlli sistematici. La gestione è prevalentemente reattiva, ma le competenze in materia di vigilanza chiaramente definite presso la segreteria generale dovrebbero garantire un certo controllo.*

## **Indice**

<b>In breve</b>	<b>2242</b>
<b>Elenco delle abbreviazioni</b>	<b>2244</b>
<b>1 Introduzione</b>	<b>2245</b>
1.1 Mandato	2245
1.2 Metodo di lavoro	2245
1.2.1 Il modello d'analisi	2246
1.2.2 Base dei dati	2249
1.3 L'UFAM – un breve ritratto	2250
<b>2 Gli strumenti di gestione</b>	<b>2251</b>
2.1 Gli strumenti di gestione del Consiglio federale/DATEC	2251
2.2 Gli strumenti di gestione dell'UFAM	2253
<b>3 Analisi e valutazione</b>	<b>2256</b>
3.1 Pianificazione del Consiglio federale/DATEC	2256
3.2 Pianificazione dell'UFAM	2257
3.3 Realizzazione da parte dell'UFAM	2259
3.4 Controllo da parte dell'UFAM	2260
3.5 Controllo del Consiglio federale/DATEC	2261
3.6 Risultati della gestione	2263
3.6.1 Partner e gruppi target dell'UFAM	2263
3.6.2 I collaboratori dell'UFAM	2264
<b>4 Valutazione globale</b>	<b>2265</b>
<b>Elenco dei documenti utilizzati</b>	<b>2268</b>
<b>Elenco delle persone intervistate</b>	<b>2275</b>
<b>Allegati:</b>	
1 Organigramma dell'Ufficio federale dell'ambiente	2277
2 Modelli di valutazione	2278
3 Strumenti di gestione	2281
4 Analisi e valutazione standardizzate secondo determinati criteri	2287
<b>Colofone</b>	<b>2299</b>

## Elenco delle abbreviazioni

AFF	Amministrazione federale delle finanze
ARE	Ufficio federale dello sviluppo territoriale
ASSN	Accademia svizzera di scienze naturali
CaF	Cancelleria federale
CDF	Controllo federale delle finanze
CdG-N	Commissione della gestione del Consiglio nazionale
CF	Consiglio federale
CO <sub>2</sub>	Biossido di carbonio
CPA	Controllo parlamentare dell'amministrazione
DATEC	Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni
DFE	Dipartimento federale dell'economia
DFI	Dipartimento federale dell'interno
EIA	Esame dell'impatto sull'ambiente
NPC	Nuova impostazione della perequazione finanziaria e della ripartizione dei compiti tra Confederazione e Cantoni
Org-DATEC	Ordinanza sull'organizzazione del DATEC
PGC	Processo di gestione chiave
RNI	Radiazioni non ionizzanti
RS	Raccolta sistematica del diritto federale
SG	Segreteria generale
UFAC	Ufficio federale dell'aviazione civile
UFAG	Ufficio federale dell'agricoltura
UFAEG	Ufficio federale delle acque e della geologia
UFAFP	Ufficio federale dell'ambiente, delle foreste e del paesaggio
UFAM	Ufficio federale dell'ambiente
UFPER	Ufficio federale del personale
UFSP	Ufficio federale della sanità pubblica
UFT	Ufficio federale dei trasporti
UST	Ufficio federale di statistica
USTRA	Ufficio federale delle strade

# Rapporto

## 1 Introduzione

Il presente rapporto illustra i risultati dell'audit di gestione dell'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM). Dapprima vengono presentati il mandato e il metodo di lavoro del Controllo parlamentare dell'amministrazione (CPA) come pure l'UFAM. Il capitolo 2 descrive l'oggetto dell'analisi: gli strumenti di gestione utilizzati per la direzione e la gestione dell'UFAM. Le principali conclusioni dell'analisi e della valutazione di questi strumenti e i risultati della gestione sono presentati al capitolo 3 che si basa su un'analisi sistematica riportata all'allegato 4. Infine, il capitolo 4 propone una valutazione globale.

### 1.1 Mandato

Il 29 gennaio 2009, le commissioni della gestione delle Camere federali hanno deciso di realizzare un audit di gestione dell'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM). La Commissione della gestione del Consiglio nazionale (CdG-N) ha affidato questa indagine al CPA.

Un audit di gestione permette di analizzare un'organizzazione procedendo ad una valutazione sommaria della direzione politica e della gestione operativa di un'unità amministrativa. Dopo i due audit di gestione relativi rispettivamente all'Ufficio federale dello sport<sup>1</sup> e all'Ufficio federale di veterinaria<sup>2</sup> e in vista della sua terza applicazione, lo strumento è stato ulteriormente standardizzato e focalizzato sulla gestione dei contenuti allo scopo di differenziarlo chiaramente dagli strumenti di altri organi di vigilanza della Confederazione.

### 1.2 Metodo di lavoro

L'obiettivo dell'audit di gestione è di dare una visione d'insieme dei punti di forza e degli eventuali punti deboli della gestione di un'unità amministrativa della Confederazione, in genere di un ufficio federale. L'analisi si sofferma anche sul collegamento tra l'unità da una parte e il relativo Dipartimento e il Consiglio federale dall'altra.

<sup>1</sup> Audit di gestione relativo all'Ufficio federale dello sport, allegato al progetto pilota «Audit di gestione DFAE/DDPS» realizzato dal Controllo parlamentare dell'Amministrazione del 18 giugno 2007, FF **2008** 3773.

<sup>2</sup> Audit di gestione relativo all'Ufficio federale di veterinaria. Rapporto del Controllo parlamentare dell'Amministrazione alla Commissione della gestione del Consiglio degli Stati del 9 marzo 2009, FF **2009** 5923.

## 1.2.1 Il modello d'analisi

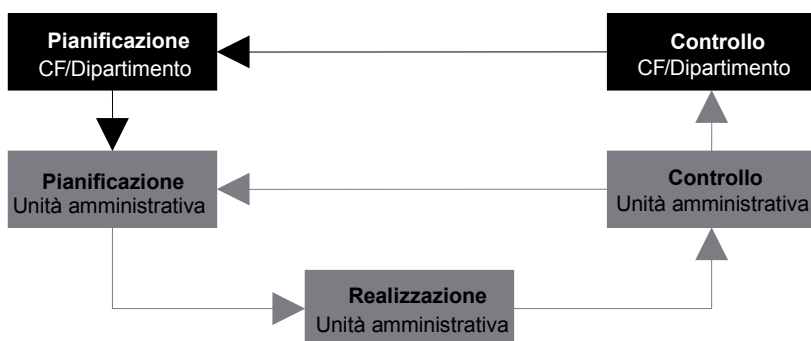
La domanda principale nel quadro di un audit di gestione è:

*Gli strumenti destinati alla gestione politica e operativa di un'unità amministrativa sono concepiti in modo da permettere a questa unità di adempiere ai suoi compiti?*

Per rispondere alla domanda, abbiamo ricostruito il ciclo di gestione e le sue tre funzioni: la pianificazione, la realizzazione e il controllo. La gestione interna dell'unità amministrativa, oggetto dell'audit, è al centro del nostro esame che si occupa anche dell'interfaccia con il livello superiore, considerando il Consiglio federale e il Dipartimento un unico livello di gestione. Ne risulta un ciclo di gestione a due livelli (cfr. il grafico 1).

Grafico 1

### Schema del ciclo di gestione



Fonte: CPA 2009

L'audit è un'analisi di media portata; è meno approfondito ma più vasto di una valutazione. L'accento è messo in primo luogo sulla gestione dei contenuti (realizzazione dei compiti) e non sulla gestione delle risorse. Tuttavia occorre esaminare se gli strumenti di gestione dei contenuti sono coordinati con le informazioni relative alle risorse nel senso di una gestione integrata.

Per strumenti di gestione, si intendono strumenti *formalizzati* (cioè esistenti in versione cartacea o elettronica) che consentono l'esercizio delle funzioni di gestione e previsti per una *applicazione ripetuta*. Di conseguenza, le discussioni informali svolte durante una pausa non sono considerate uno strumento di gestione, diversamente dalle riunioni con redazione di verbale. Il criterio dell'applicazione ripetuta esclude dall'analisi strumenti di sostegno di un processo decisionale ad hoc.

Gli strumenti formalizzati forniscono regolarmente determinate informazioni di base; sono la premessa per un sistematico orientamento agli obiettivi da parte dell'unità amministrativa (definizione degli obiettivi, applicazione sistematica, controllo della loro realizzazione e adeguamento). Tuttavia può capitare che, in una determinata situazione, informazioni ottenute tramite altri canali (informali) si rivelino ancora più importanti. La gestione situazionale è considerata come un complemento alla gestione formale, ma non può essere oggetto di un'analisi sistematica nel quadro di un audit di gestione.

L'analisi e la valutazione seguono uno schema standardizzato<sup>3</sup>. Tutti gli strumenti sono valutati in funzione della concezione, dell'applicazione e dell'utilizzazione, tre aspetti valutati a loro volta secondo due criteri. La tabella 1 descrive lo schema di valutazione. Per la raccolta dei dati empirici, i criteri sono stati precisati mediante indicatori. Questi figurano nell'allegato 2.

*Tabella 1*

### Schema di valutazione degli strumenti

Aspetto	Definizione dell'aspetto	Criterio	Definizione del rispetto del criterio
Concezione	La concezione si riferisce allo strumento, «al modo in cui è pianificato» (p. es. istruzioni in materia di pianificazione o rapporto). La concezione è spesso assicurata da servizi di controlling dell'amministrazione	Fondato	Il contenuto dello strumento e il processo della sua applicazione sono chiaramente definiti, il che permette un'applicazione ripetuta. Lo strumento integra le conoscenze disponibili.
		Integrato	Lo strumento è connesso ad altri strumenti di gestione e dunque parte integrante di un sistema. È coordinato con le informazioni sulle risorse (p. es. obiettivi connessi a indicazioni sulle risorse umane e finanziarie disponibili).
Applicazione	Per applicazione si intende il ricorso allo strumento previsto (p. es. redazione di rapporti, messa a disposizione di documenti di pianificazione). A seconda dello strumento, l'applicazione avviene a livello di collaboratori o di quadri dirigenti.	Sistematico	Lo strumento è applicato in tutti gli ambiti per i quali è stato previsto conformemente alle istruzioni. Fornisce informazioni coerenti.
		Amichevole	Lo strumento è di facile uso e la sua applicazione flessibile. Secondo le persone che lo applicano, la mole di lavoro necessaria per procurarsi le informazioni è accettabile.
Utilizzazione	Gli strumenti di gestione devono fornire informazioni che serviranno da base a decisioni di carattere vincolante. A tal fine, è necessario prendere nota di queste informazioni e discuterne. Gli utilizzatori sono soprattutto i quadri dirigenti dei differenti livelli.	Utile	Lo strumento fornisce informazioni messe a disposizione per tempo e preparate in modo che gli utilizzatori possano farvi ricorso. Il rapporto costi/utilità è positivo: il valore informativo dello strumento è superiore all'onere per la raccolta e il trattamento delle informazioni.
		Importante	Lo strumento fornisce informazioni di cui gli utilizzatori prendono nota e che portano a decisioni di gestione di carattere vincolante.

<sup>3</sup> Lo schema di valutazione è stato elaborato sulla base di modelli esistenti. Si ispira alla logica «RADAR» del modello EFQM (cfr. Fondazione Europea per la gestione della Qualità, 2003, Modello di eccellenza EFQM. Versione per il settore pubblico e le istituzioni sociali, Bruxelles).

La gestione non è fine a se stessa, ma permette all'unità amministrativa di raggiungere buoni risultati e di adempiere ai suoi compiti. Comunque, nel quadro di un audit di gestione non è possibile analizzare in dettaglio i risultati dell'unità esaminata. L'audit di gestione non consente la valutazione della realizzazione del mandato legale nei differenti ambiti. L'obiettivo è piuttosto la valutazione globale della realizzazione dei compiti da parte dell'unità amministrativa sulla base di processi politici e operativi. Viene comunque effettuata una valutazione sommaria dei risultati della gestione, sia dal punto di vista dei collaboratori, sia dal punto di vista esterno dei partner e dei gruppi target. L'analisi e la valutazione avvengono secondo uno schema standardizzato di criteri (cfr. la tabella 2). Gli indicatori relativi ai criteri sono presentati all'allegato 2.

*Tabella 2*

### Schema di valutazione dei risultati

Aspetto	Definizione dell'aspetto	Criterio	Definizione del rispetto del criterio
Partner/ gruppi target	<p>Per partner si intendono gli attori che partecipano alla applicazione di misure prese dall'unità amministrativa oggetto dell'audit (p. es. Cantoni, mandatari).</p> <p>Per gruppi target si intendono gli attori a cui l'unità amministrativa impone obblighi per il tramite della sua politica (p. es. settori economici) o che devono beneficiare delle sue misure (p. es. le organizzazioni ambientali quali difensori dell'ambiente).</p>	Qualità dei processi	I processi dell'unità amministrativa sono considerati dall'esterno come ben comprensibili. Gli interlocutori possono essere raggiunti in un termine ragionevole, sono gentili, competenti e coinvolgono adeguatamente i partner e i gruppi target.
		Qualità delle prestazioni	L'unità amministrativa agisce per rispondere ad un'esigenza. Fornisce le prestazioni convenute nei termini stabiliti e con affidabilità.
		Clima di cooperazione	Le relazioni con i partner e i gruppi target sono chiare. Non vi sono doppioni né conflitti concernenti le competenze. I partner sono soddisfatti della collaborazione e dei risultati.
		Immagine	L'unità amministrativa gode di una buona reputazione. La comunicazione con l'esterno è considerata aperta e appropriata.
Collaboratori	<p>Per collaboratori si intendono le persone assunte a tempo indeterminato e le persone a cui sono stati affidati mandati e che dispongono di un posto di lavoro presso l'unità.</p>	Soddisfazione	Il grado di soddisfazione è elevato. Le condizioni e l'ambiente di lavoro sono considerati come positivi. Il tasso di fluttuazione del personale e l'assenteismo sono deboli.
		Motivazione	I collaboratori apprezzano il proprio lavoro. Dispongono di un margine di manovra, di opportunità di partecipazione, sono riconosciuti e hanno prospettive di sviluppo.
		Pari opportunità tra sessi e lingue	Le relative indicazioni del Consiglio federale sono rispettate.



## 1.2.2

### Base dei dati

L'audit di gestione UFAM si basa su molte fonti. Tra giugno e ottobre 2009, sono stati raccolti i dati seguenti:

- *Colloquio d'informazione e di analisi dei risultati con la direzione*: in un primo colloquio con il direttore dell'Ufficio e un altro membro della direzione è stato chiarito il processo dell'audit e valutato il sistema di gestione dal punto di vista della direzione. In un secondo colloquio dopo il rilevamento dei dati i risultati sono stati discussi con un membro della direzione.
- *Colloqui preliminari*: brevi colloqui informali con cinque persone in contatto con l'UFAM per scegliere gli ambiti da esaminare più dettagliatamente. Per poter svolgere i colloqui il più apertamente possibile è stato garantito l'anonimato.
- *Colloqui con quadri dirigenti*: colloqui individuali in parte standardizzati sono stati svolti con un membro della segreteria generale del Dipartimento e con 14 persone dell'UFAM, soprattutto capidivisione o capisezione dei quattro pilastri principali (cfr. organigramma all'allegato 1)<sup>4</sup>. I colloqui hanno permesso di ricostituire il ciclo di gestione.
- *Controlli sul posto*: visite effettuate senza preavviso presso sei collaboratori dell'UFAM per verificare l'applicazione pratica degli strumenti di gestione nel lavoro quotidiano.
- *Sondaggio standardizzato*: i risultati del sondaggio del personale della Confederazione sono stati valutati in base agli aspetti pertinenti (in particolare la soddisfazione e la motivazione dei collaboratori, cfr. tabella 2). Inoltre, il CPA ha realizzato presso tutti i collaboratori un breve sondaggio elettronico sull'applicazione e sull'utilizzazione degli strumenti di gestione (tasso di risposta: 61 %).
- *Colloqui con partner e gruppi target*: 12 colloqui sono stati effettuati per telefono con rappresentanti dei Cantoni, di servizi federali, di federazioni e di organizzazioni non governative.
- *Documenti*: sono stati consultati oltre 200 documenti, di cui quasi la metà è stata oggetto di un'analisi sistematica. In particolare documenti del Dipartimento e del Consiglio federale (programma di legislatura e obiettivi annuali del Consiglio federale/del Dipartimento, istruzioni del Dipartimento ecc.), rapporti di gestione, di controlling, sullo stato di avanzamento dell'attività dell'UFAM (cfr. capitolo 2.2), sul budget e studi esterni concernenti l'UFAM (p. es. studi del Controllo federale delle finanze e valutazioni).

I documenti consultati e le persone intervistate (eccetto quelle che hanno partecipato ai colloqui preliminari) sono elencate alla fine del rapporto.

Tutti i dati sono stati registrati in una banca dati e codificati. La valutazione è stata fatta in due tappe: prima si è proceduto ad una valutazione a livello di indicatori, quindi i risultati sono stati sintetizzati a livello di criteri (cfr. allegato 4).

<sup>4</sup> Due persone sono state intervistate nell'ambito di un solo colloquio. Fra le persone intervistate: il responsabile del sistema di gestione dell'UFAM (responsabile del portafoglio, cfr. cap. 2.2) e la responsabile della qualità.

Tra il 2 dicembre 2009 e il 6 gennaio 2010, il Dipartimento dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni (DATEC) e l'UFAM hanno potuto esprimersi su un progetto del presente rapporto per correggere eventuali errori.

### 1.3 L'UFAM – un breve ritratto

L'UFAM è nato nel 2006 dalla fusione dell'Ufficio federale dell'ambiente, delle foreste e del paesaggio (UFAFP) e di una grande parte dell'Ufficio federale delle acque e della geologia (UFAEG). I compiti dell'UFAM sono definiti come segue nell'articolo 12 dell'ordinanza sull'organizzazione del DATEC<sup>5</sup>:

«<sup>1</sup> L'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM) è l'autorità competente in materia di ambiente.

<sup>2</sup> Conformemente al suo mandato politico, esso persegue in particolare i seguenti obiettivi:

- a. garantire la conservazione a lungo termine e l'utilizzazione sostenibile delle risorse naturali (suolo, acqua, foreste, aria, clima, diversità biologica e paesaggistica) ed eliminare i danni loro arrecati;
- b. assicurare la protezione delle persone dall'inquinamento eccessivo (provocato segnatamente dal rumore, dalle sostanze e dagli organismi nocivi, dalle radiazioni non ionizzanti, dai rifiuti, dai siti contaminati e dagli incidenti rilevanti);
- c. assicurare la protezione delle persone e di beni importanti da pericoli idrologici e geologici (in particolare piene, terremoti, valanghe, scoscendimenti, erosioni e caduta di pietre).

<sup>3</sup> Per conseguire tali obiettivi, l'UFAM svolge le seguenti funzioni:

- a. prepara e applica le decisioni per una politica coerente orientata alla gestione sostenibile delle risorse naturali [...];
- b. quale base per la gestione delle risorse esegue un monitoraggio ambientale, informando sullo stato dell'ambiente e sulle possibilità di utilizzare le risorse naturali in modo equilibrato e di tutelarle.»

L'Ufficio è competente dell'applicazione di numerose leggi, tra cui quella sulla protezione dell'ambiente che riguarda svariati ambiti. Se ne aggiungono molte specifiche, come la legge sul CO<sub>2</sub>, la legge sulla pesca, la legge sull'ingegneria genetica, la legge sulla protezione delle acque, la legge sulla caccia, la legge sulla protezione della natura e del paesaggio, la legge sulle foreste e la legge sulla sistemazione dei corsi d'acqua. La concretizzazione delle leggi rientra nella maggior parte dei casi nelle competenze dei Cantoni. Inoltre, l'UFAM collabora con molti servizi federali.

La direzione dell'UFAM comprende cinque persone: il direttore, tre vicedirettori e una vicedirettrice. Ogni membro della direzione dirige un cosiddetto pilastro (cfr. organigramma all'allegato 1), ognuno dei quali prende il nome da un colore (verde, beige, giallo, rosso e blu) e comprende tra due e cinque divisioni composte di tre – cinque sezioni, eccetto il pilastro giallo, formato dalla divisione Diritto e da cinque

<sup>5</sup> Org-DATEC del 6 dicembre 1999 (stato: 1° gennaio 2009), RS 172.217.1.

sezioni che costituiscono lo stato maggiore e sono direttamente subordinate alla vicedirettrice competente. Il direttore dell'Ufficio dirige le divisioni Affari internazionali e Comunicazione (pilastro blu).

Il 1° gennaio 2010 – alla fine della presente inchiesta – ha avuto luogo una riorganizzazione parziale. La sezione EIA e ordinamento del territorio è stata trasferita dallo stato maggiore (pilastro giallo) al pilastro rosso, le cui divisioni sono state riorganizzate, eccetto le divisioni Lotta contro il rumore e Protezione dell'aria e RNI. La sezione Clima è diventata una divisione ed è stata integrata nel pilastro beige. Infine, la divisione Economia e osservazione ambientale è stata assegnata al pilastro beige. L'obiettivo era un miglior equilibrio fra i pilastri<sup>6</sup>.

L'UFAM ha chiuso l'esercizio 2008 con un dispendio superiore a 710 milioni di franchi e conseguito introiti per quasi 31 milioni di franchi provenienti principalmente dalla tassa per il risanamento dei siti contaminati. Per il 2009, è preventivata una spesa di quasi 800 milioni di franchi. Alla fine del 2008 l'UFAM disponeva di 423 posti a tempo pieno ripartiti su 498 collaboratori: 376 posti (440 impiegati) imputati al credito per il personale, 22 posti (27 impiegati) al credito per beni e servizi, 14 posti per persone disabili (20 persone) e 11 posti per persone in formazione.

## **2 Gli strumenti di gestione**

Mediante l'audit di gestione si tratta di valutare se gli strumenti di gestione esistenti sono concepiti in modo da permettere all'UFAM di adempiere ai suoi compiti (cfr. cap. 1.2.1). Questi strumenti sono esaminati a due livelli: a livello dell'UFAM e al livello superiore del Consiglio federale e del Dipartimento. L'allegato 3 descrive ciascuno di questi strumenti classificati secondo i due livelli e secondo le tre funzioni della gestione (pianificazione, realizzazione e controllo). Nel presente capitolo presentiamo una panoramica degli strumenti al livello superiore del Consiglio federale e del DATEC e a quello dell'UFAM.

### **2.1 Gli strumenti di gestione del Consiglio federale/DATEC**

L'UFAM è diretto dal Consiglio federale e dal DATEC nel quadro del mandato legale (cfr. cap. 1.3). L'ordinanza sull'organizzazione del DATEC, che definisce gli obiettivi e i compiti dell'UFAM (cfr. cap. 1.3), può essere considerata come uno strumento di gestione sul lungo termine. Il regolamento interno del DATEC contiene linee direttrici relative alla gestione. Infatti, una parte è dedicata alla strategia del Dipartimento, elaborata nel 1999 e aggiornata per l'ultima volta nel 2001. Questa strategia definisce linee direttrici per tutto il DATEC e obiettivi per i differenti settori, tra cui quello dell'ambiente, oggi di competenza soprattutto dell'UFAM. In questo contesto vengono già fissati obiettivi strategici per l'UFAM. La «Strategia per uno sviluppo sostenibile» del Consiglio federale definisce linee direttrici sul lungo termine e un piano d'azione quinquennale comprendente misure dell'UFAM.

<sup>6</sup> Comunicato Intranet della direzione dell'UFAM del 29 giugno 2009.

Il programma di legislatura è definito per un periodo di quattro anni e viene adottato dal Parlamento. È concretizzato mediante obiettivi annuali del Consiglio federale e dei dipartimenti. Nel rapporto di gestione, il Consiglio federale rende conto ogni anno della realizzazione di questi obiettivi.

Il DATEC realizza inoltre in gennaio una pianificazione annuale un poco più dettagliata e presentata in forma di tabella riassuntiva delle attività degli uffici e delle spese causate al Dipartimento. All'inizio dell'anno seguente, si fa un bilancio pure in forma di tabella, per conoscere il grado di applicazione, da parte degli uffici, della pianificazione annuale.

Infine, nel quadro del colloquio annuale di valutazione del collaboratore, il capo del Dipartimento e il direttore dell'UFAM convengono obiettivi che riguardano la definizione delle priorità dell'Ufficio (p. es. rafforzare la prevenzione contro i pericoli). Secondo il parere della segreteria generale del DATEC sul progetto del presente rapporto, gli obiettivi sono proposti dal capo del Dipartimento con l'aiuto della segreteria generale. Nell'ambito del colloquio con il direttore dell'UFAM è valutata anche la realizzazione degli obiettivi convenuti l'anno prima.

I rapporti dell'Ufficio e i cosiddetti «incontri bilaterali» che li precedono sono i principali strumenti di gestione formalizzati del Dipartimento per un periodo inferiore a un anno. Il rapporto dell'Ufficio è una riunione di due ore organizzata una decina di volte all'anno fra i cinque membri della direzione dell'UFAM e la direzione del Dipartimento. Vi assistono, oltre al capo del DATEC, il segretario generale e il suo supplente e la persona responsabile dell'UFAM presso lo stato maggiore del capo del Dipartimento. I documenti sono preparati secondo una procedura standardizzata. Le decisioni prese durante queste riunioni sono messe a verbale. Tuttavia, non si tiene un elenco sistematico delle pendenze.

Prima di ogni rapporto dell'Ufficio, in genere ha luogo un incontro bilaterale tra la direzione dell'UFAM al completo, la segretaria generale supplente e la persona responsabile delle questioni relative all'UFAM presso lo stato maggiore del capo del Dipartimento; la riunione è dedicata prevalentemente al prossimo rapporto e, in misura minore, a questioni attuali.

Il Dipartimento dispone anche di strumenti che servono a coordinare tra loro gli uffici del DATEC. Si tratta di una riunione annuale del Dipartimento, dedicata ogni volta a un argomento preciso, e, tre volte all'anno, di un rapporto del Dipartimento relativo in generale più al coordinamento amministrativo tra gli uffici che al coordinamento dei contenuti. Inoltre, la Commissione di coordinamento dei trasporti si riunisce ad intervalli regolari, mentre negli altri ambiti politici sono organizzate riunioni per eliminare divergenze e conflitti d'interessi tra gli uffici del DATEC solo in caso di necessità.

Conformemente alla definizione dello strumento di gestione, i contatti non formalizzati tra il DATEC e l'UFAM come le chiamate telefoniche, le e-mail e riunioni ad hoc per risolvere questioni specifiche (redazione di una risposta a un intervento parlamentare p. es.) non sono stati inclusi nell'analisi e nella valutazione sistematiche. Come fanno valere la segreteria generale del DATEC e l'UFAM nella loro presa di posizione su un progetto del presente rapporto, contatti di questo tipo hanno luogo frequentemente, almeno una volta alla settimana, e sono importanti per la gestione politica dell'Ufficio.

Esistono dunque, al livello superiore, differenti obiettivi strategici sul lungo termine. Inoltre, sono definiti obiettivi annuali e la loro realizzazione è oggetto di un controllo. Eccetto gli strumenti di coordinamento tra gli uffici del DATEC, la gestione formalizzata che copre un periodo inferiore a un anno si limita alla decina di rapporti annuali e agli incontri bilaterali che li precedono.

## 2.2 Gli strumenti di gestione dell'UFAM

L'UFAM dispone di un sistema di gestione integrato, che collega tra loro le tre funzioni della gestione (pianificazione, realizzazione e controllo) e la gestione dei compiti e delle risorse umane e finanziarie. Questo sistema, chiamato «modello di efficacia», comprende quattro livelli (cfr. tabella 3). Il gruppo di prodotti, il prodotto e l'efficacia corrispondono ai livelli strategici, mentre le attività al livello operativo. Tutti i compiti dell'UFAM devono essere contenuti nel sistema di gestione sotto forma di attività.

*Tabella 3*

### Livelli di gestione

Livello	Definizione
1. Gruppo di prodotti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Riproduce i corrispondenti temi.</li> <li>– 4 gruppi di prodotti principali: sicurezza, sanità, diversità naturale, fattori di produzione naturali.</li> <li>– 3 gruppi di prodotti ausiliari: servizi generali, assistenza, direzione.</li> <li>– Ogni vicedirettore/-direttrice è responsabile di un gruppo di prodotti principali.</li> </ul>
2. Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Corrisponde a un obiettivo di «outcome» (cambiamento auspicato della società o della situazione ambientale).</li> <li>– Di regola, i responsabili dei prodotti sono i capidivisione.</li> </ul>
3. Effetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Corrisponde a un obiettivo di «impatto» (cambiamento auspicato nel comportamento dei destinatari diretti dell'UFAM).</li> </ul>
4. Attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Descrive un'attività e la corrispondente prestazione (output) dell'UFAM.</li> <li>– Sono previsti tre tipi di attività:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. i processi: le attività ricorrenti illimitate nel tempo;</li> <li>2. i progetti: le attività limitate nel tempo;</li> <li>3. i piccoli progetti: le attività limitate nel tempo, di portata limitata (meno di CHF 100 000 o 0,5 persone-anno).</li> </ol> </li> <li>– Di regola, i responsabili delle attività sono i capisezione.</li> </ul>

*Fonte:* CPA, secondo UFAM, 2008, manuale eSTRAT (versione 03.09.2008), pag. 3–5

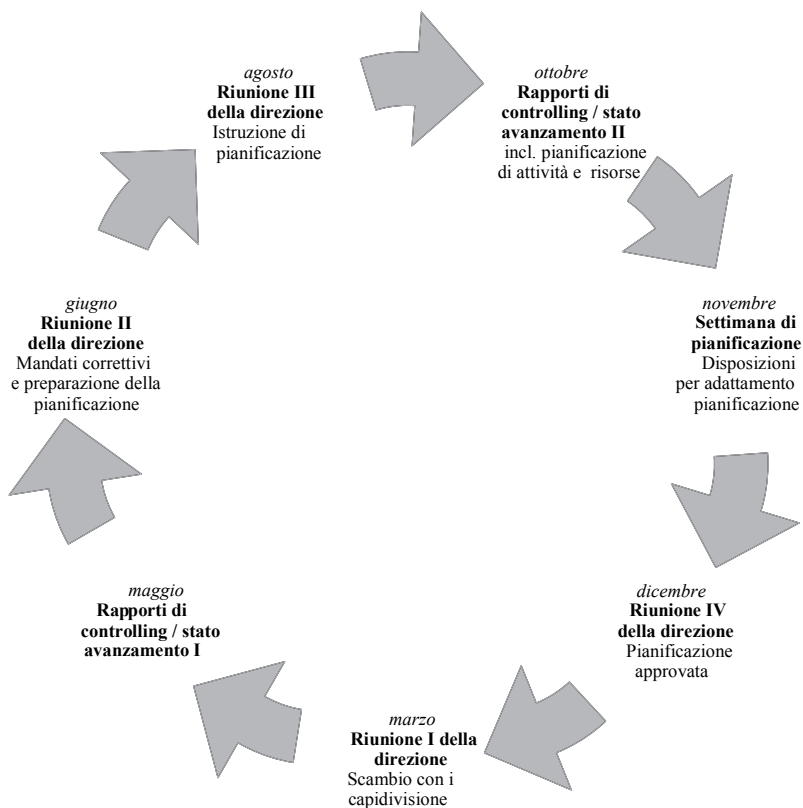
Sul piano tecnico, il sistema di gestione dell'UFAM è riprodotto dal 2007 in una banca di dati chiamata eSTRAT, che è basata sulla gestione interna dei documenti.

Una grande parte del processo di gestione standardizzato, chiamato *processo di gestione chiave*, funziona tramite eSTRAT<sup>7</sup>.

Il processo di gestione chiave descrive la gestione all'interno del sistema presentato. Il grafico 2 rispecchia il processo su un periodo di un anno. La pianificazione comincia sempre in agosto, quando la direzione adotta, nella sua *riunione III*, l'istruzione relativa alla pianificazione per l'anno successivo. Questa istruzione disciplina il processo di pianificazione come pure le risorse umane e finanziarie per prodotto.

Grafico 2

### Il processo di gestione chiave su un periodo di un anno



Fonte: CPA, secondo UFAM, Sommario del processo di gestione chiave, 03.09.2008

Prima della fine di ottobre, i responsabili devono presentare per ogni prodotto un *rapporto di controlling* standardizzato e i responsabili delle attività un *rapporto*

<sup>7</sup> Nel presente rapporto, si distingue tra il concetto di base del sistema e i suoi quattro livelli di gestione, il processo di gestione chiave e l'attuazione tecnica via eSTRAT. Nelle interviste, si è spesso usato «eSTRAT» per designare tutte queste nozioni.

sullo stato di avanzamento. Inoltre, in base alle direttive della direzione in materia di pianificazione, devono pianificare le attività per l'anno successivo, comprese le risorse finanziarie e i giorni di lavoro per i prossimi quattro anni. Dopo un esame formale da parte del responsabile del portafoglio, i documenti sono consegnati alla direzione.

La *settimana di pianificazione* della direzione ha luogo alla fine di novembre. Un giorno è dedicato a ogni gruppo di prodotti; i responsabili dei prodotti presentano alla direzione le attività previste. Indicazioni di adeguamenti alla pianificazione concludono la settimana. Nella *riunione IV* a dicembre, la direzione approva gli adeguamenti alla pianificazione. La *riunione I della direzione* ha luogo in marzo. La direzione e i capidivisione si incontrano per uno scambio di informazioni e una discussione sui miglioramenti da apportare al processo di gestione chiave.

Nel mese di maggio i responsabili dei prodotti e quelli delle attività devono rendere conto dell'applicazione rispettivamente nei rapporti di *controlling* e in quelli sullo stato di avanzamento delle attività. Nella *riunione II* in giugno, la direzione prende conoscenza di questi rapporti e, se necessario, li discute con i responsabili. Si fa anche un'idea dello stato di avanzamento dei lavori e dello stato delle risorse mediante una serie di altri rapporti (sull'ambiente, indicatori relativi al personale, controllo delle spese di personale, visione d'insieme dei crediti ecc.). Se del caso, la direzione interviene e attribuisce mandati che devono essere realizzati immediatamente. Inoltre emana indicazioni generali per la pianificazione e istituisce un gruppo di lavoro incaricato di prepararla.

Come già detto, le domande preparate dal gruppo di lavoro, i rapporti e il progetto delle istruzioni di pianificazione sono discussi e approvati in agosto durante la *riunione III della direzione* e chiudono pertanto il processo di gestione chiave.

Se durante l'anno devono essere apportate modifiche alla pianificazione, i responsabili devono compilare una domanda che, secondo il tipo di modifica, deve essere approvata da un membro della direzione o dalla direzione al completo.

Le differenti tappe di questo processo non possono sempre essere attribuite chiaramente a una delle tre funzioni della gestione (pianificazione, realizzazione e controllo). Ad esempio, i rapporti di *controlling* e i rapporti sullo stato di avanzamento delle attività devono essere pronti in ottobre per fini di controllo. Contemporaneamente, negli stessi formulari devono essere registrate informazioni relative alla pianificazione. È la ragione per cui la stessa tappa è talvolta valutata sotto molti aspetti nel capitolo seguente (analisi e valutazione).

Inoltre, abbiamo esaminato altri strumenti di gestione e il loro nesso con il processo di gestione chiave. Si tratta della gestione interna dei documenti, che permette nel contempo un'archiviazione uniforme, la definizione del trattamento di documenti e la gestione della qualità. Nel 2005, l'UFAP ha elaborato un manuale di qualità: numerosi processi sono stati rilevati, ma non aggiornati successivamente. Al momento della nostra valutazione, l'UFAM aveva avviato una nuova documentazione dei processi.

Differenti riunioni organizzate ad intervalli regolari come le riunioni bisettimanali della direzione, i colloqui bilaterali (almeno due volte al mese) fra i membri della direzione e le direzioni delle divisioni loro subordinate, le riunioni regolari a livello di divisione e i colloqui con i collaboratori (convenzione sugli obiettivi e valutazione

del collaboratore) fanno parte degli strumenti di gestione. Infine, vi sono differenti organi di coordinamento interni e incontri regolari con i partner esterni.

### **3                      Analisi e valutazione**

I cinque primi punti di questo capitolo sono dedicati ai risultati dell'analisi e della valutazione degli strumenti *di gestione* descritti prima. Questa rappresentazione segue le cinque tappe del ciclo di gestione (cfr. grafico 1). L'analisi e la valutazione si basano sullo schema di valutazione presentato alla tabella 1. I risultati dettagliati figurano nell'allegato 4. Nel presente capitolo, ci limitiamo a presentare le principali constatazioni.

L'ultimo punto di questo capitolo presenta *i risultati della gestione* dal punto di vista dei partner e dei gruppi target e da quello dei collaboratori.

#### **3.1                      Pianificazione del Consiglio federale/DATEC**

La pianificazione del Consiglio federale e del DATEC costituisce la prima tappa del ciclo di gestione. A questo livello, gli obiettivi strategici sul lungo termine sono numerosi, diversamente dagli strumenti di gestione formalizzati concepiti per un termine più breve (cfr. cap. 2.1). Oltre agli obiettivi annuali del Consiglio federale e del Dipartimento, vi sono la pianificazione annuale del DATEC e la convenzione sugli obiettivi annuali tra il capo del Dipartimento e il direttore dell'UFAM.

La tabella 4 propone una valutazione degli strumenti esistenti e mostra come questi, benché chiaramente definiti (fondati), non siano sufficientemente collegati tra loro e, soprattutto, non siano collegati ad una corrispondente pianificazione delle risorse (integrati).

Globalmente, le pianificazioni a livello di Consiglio federale e DATEC poggiano essenzialmente sui suggerimenti dell'UFAM. Gli obiettivi annuali del Consiglio federale e del Dipartimento e la pianificazione annuale del DATEC riprendono in larga misura le proposte dell'Ufficio. Per quel che concerne la pianificazione annuale, al momento della discussione tra l'UFAM e il Dipartimento vengono al massimo adattate alcune priorità. Invece, la convenzione sugli obiettivi annuali con il direttore dell'Ufficio è elaborata dal capo del DATEC con il sostegno della segreteria generale.

Gli strumenti esistenti sono utilizzati sistematicamente e non rappresentano una mole di lavoro troppo importante per l'UFAM. Dato però che questa affermazione si basa solo su alcuni pareri, la valutazione non è completamente affidabile.

La precisione con cui vengono preparate le informazioni rende molto utili gli strumenti di pianificazione. Il principale punto debole risiede nella loro scarsa importanza. Gli obiettivi annuali del Consiglio federale e del DATEC e la pianificazione annuale del DATEC concernono solo una parte irrilevante delle attività dell'UFAM: non influiscono dunque sulla definizione delle priorità e sulla ripartizione delle risorse nel suo complesso. In genere, raggiungere gli obiettivi annuali del Consiglio federale e del DATEC non è compito oneroso: tuttavia è particolarmente sorvegliato dalla direzione (cfr. punto 3.5).



Le pianificazioni del Dipartimento e dell'UFAM non sono sincronizzate: quella del DATEC ha luogo troppo tardi, cioè solo in gennaio, mentre l'UFAM termina la pianificazione in dicembre<sup>8</sup>.

Tabella 4

### Valutazione della pianificazione del Consiglio federale/DATEC

Aspetto	Concezione		Applicazione		Utilizzazione	
	Fondato	Integrato	Sistematico	Amichevole	Utile	Importante
Grado di realizzazione	●●●○	●○○○	●●●○	●●●●?	●●●○	●○○○

*Legenda:*

- realizzato al 100 %
- realizzato al 75 %
- realizzato al 50 %
- realizzato al 25 %
- non realizzato
- ? La valutazione del grado di realizzazione non è completamente assodata
- ? ? ? ? Rinuncia alla valutazione per mancanza di dati

Rilevante è anche la strategia del Dipartimento il quale vigila sul rispetto dei principi formulativi. In particolare si accerta che nei progetti le differenti dimensioni dello sviluppo sostenibile (ecologica, economica, sociale) siano indicate e paragonate tra loro.

Per quel che concerne gli strumenti di coordinamento del Dipartimento (rendiconti, riunioni, Commissione di coordinamento dei trasporti), nessuna indicazione concreta permette di stabilire se sono importanti per la definizione delle priorità dell'UFAM; a causa della mancanza di informazioni, la loro importanza non può essere giudicata. Invece, la direzione dell'UFAM considera importante il rapporto dell'Ufficio per la definizione delle priorità a breve termine (cfr. punto 3.5).

Si constata che gli strumenti di pianificazione formalizzati e le disposizioni contenutistiche del Consiglio federale e del DATEC sono poco numerose. Vari intervistati hanno giudicato non invadente la gestione strategica da parte del Dipartimento. Secondo i pareri espressi dalla segreteria generale del DATEC e dall'UFAM su un progetto del presente rapporto, è vero che le proposte relative all'evoluzione della politica ambientale della Svizzera emanano soprattutto dall'UFAM. Dal loro punto di vista, non è un segno di gestione debole del Dipartimento, ma la prova che l'UFAM svolge effettivamente la sua funzione di preparazione dell'azione politica (cfr. punto 1.3), come previsto nella legge.

## 3.2 Pianificazione dell'UFAM

La pianificazione dell'UFAM nel quadro del processo di gestione chiave (cfr. cap. 2.2) è esemplare nel senso che, basandosi sul modello della gestione integrata, collega strettamente tra loro i compiti e le risorse. Per ogni attività dell'UFAM,

<sup>8</sup> Nella presa di posizione su un progetto del presente rapporto, l'Ufficio precisa che formula le proposte relative alla pianificazione annuale del DATEC basandosi sulla propria pianificazione che adegua eventualmente in gennaio, dopo l'adozione della pianificazione del DATEC.

devono essere definiti degli obiettivi in termini di contenuto e pianificate risorse umane e finanziarie.

Durante la pianificazione si tiene conto delle conoscenze sullo stato dell'ambiente e sul contesto in cui l'UFAM evolve e si analizza il contesto politico. Ad esempio, si esamina in che modo le proposte vengono accettate dai differenti gruppi di fruitori. La direzione considera questo approccio una componente importante nella preparazione della sua azione politica.

La maggior parte degli strumenti è definita con precisione, solo la definizione degli obiettivi ai differenti livelli manca di chiarezza. Di conseguenza, nella pratica, gli obiettivi in termini di contenuto spesso non sono specificati e non possono, come previsto, essere misurati mediante indicatori: una gestione basata sull'efficacia si rivela impossibile.

Tabella 5

### Valutazione della pianificazione dell'UFAM

Aspetto	Concezione		Applicazione		Utilizzazione	
	Fondato	Integrato	Sistematico	Amichevole	Utile	Importante
Grado di realizzazione	●●●○	●●○○	●●●○	○○○○?	●○○○	●●●○

Legenda: cfr. tabella 4.

In questi ultimi quattro anni, con l'introduzione del processo di gestione chiave ed eSTRAT quali principali strumenti manageriali, la direzione ha incontrato opposizioni interne che spiega con la riduzione del margine di manovra di cui dispongono i livelli di direzione inferiori. I quadri intervistati indicano invece che si è trattato di un problema di comunicazione. Gli strumenti continuano ad essere percepiti come «affare della direzione», cosa di cui quest'ultima è cosciente. I livelli di direzione inferiori utilizzano molto poco le informazioni di gestione, anche perché lo strumento non tiene sempre sufficientemente conto delle loro esigenze<sup>9</sup>. Un'utilizzazione più condivisa sarebbe certamente auspicabile, tenuto conto della considerevole mole di lavoro costituita dalla pianificazione.

Le persone intervistate affermano unanimemente che la soluzione informatica per il processo di gestione chiave, eSTRAT, deve essere migliorata: è lenta, non è sufficientemente chiara agli utilizzatori occasionali e spesso si blocca. Tuttavia, nel complesso si constata che, grazie al processo di gestione chiave, la ripartizione delle risorse è più trasparente. Per la pianificazione, la direzione definisce scientemente delle priorità in termini di contenuto, per cui lo strumento assume una certa rilevanza.

Per contro, la strategia globale della direzione con la quale si vorrebbe posizionare l'UFAM non come «ufficio della protezione», ma come «ufficio della politica delle risorse», non è riuscita ad affermarsi. I livelli di direzione inferiori e i collaboratori non sanno cosa ciò significhi concretamente. La missione dell'UFAM è definita in

<sup>9</sup> Al momento della nostra valutazione, ad esempio, non esisteva nessuno strumento che permettesse di applicare sistematicamente la pianificazione fino a livello di singolo collaboratore. Secondo l'avviso della direzione sul progetto di rapporto del CPA, questa lacuna è stata nel frattempo colmata.

modi molto diversi. Il documento strategico attuale<sup>10</sup> non costituisce un punto di riferimento comune. La direzione precisa tuttavia che si stanno facendo sforzi per rafforzare il profilo dell'UFAM.

La definizione di una strategia globale è complicata dai conflitti d'interesse che esistono tra differenti settori dell'UFAM, imputabili a obiettivi contrastanti in leggi la cui applicazione spetta all'UFAM. Da questi contrasti consegue anche che l'UFAM non dà di sé un'immagine coerente verso l'esterno.

### 3.3 Realizzazione da parte dell'UFAM

Presso l'UFAM, la realizzazione è strettamente legata alla pianificazione. Se al momento dell'attuazione devono essere modificati risorse o obiettivi, occorre l'approvazione della direzione. Il processo di approvazione è chiaramente definito e sistematicamente applicato. I livelli di direzione inferiori tendono a considerarlo fastidioso mentre la direzione lo considera importante per sottolineare il carattere vincolante della pianificazione. Sono comunque già previste o attuate semplificazioni puntuali.

Le riunioni istituzionalizzate a differenti livelli gerarchici (riunioni della direzione, colloqui bilaterali fra i membri della direzione e i capi delle divisioni, riunioni delle divisioni) sono essenziali per la realizzazione. In particolare, i colloqui bilaterali sono considerati uno strumento di gestione importante sia dalla direzione che dai capidivisione intervistati.

*Tabella 6*

#### Valutazione della realizzazione da parte dell'UFAM

Aspetto	Concezione		Applicazione		Utilizzazione	
	Fondato	Integrato	Sistematico	Amichevole	Utile	Importante
Grado di realizzazione	●●●○	●●●○	●●●○	●●○○	●●●○	●●○○?

*Legenda:* cfr. tabella 4.

L'UFAM ha appena cominciato a documentare i processi. Questa attività è pilotata attraverso la gestione della qualità ed effettuata sulla base di modelli uniformi. Il progetto iniziale di coordinarla con le attività legate al sistema di gestione e con la gestione interna di documenti non ha potuto essere realizzato. Inoltre, lo strumento non è benaccetto tanto più che gli sforzi fatti in passato per documentare i processi si sono rivelati poco concludenti.

Invece, il trattamento di compiti in corso per il tramite della gestione interna di documenti funziona bene (risposte alle interrogazioni parlamentari, preparazione dei rapporti dell'Ufficio ecc.). L'unità organizzativa responsabile può definire un processo di trattamento (chi deve eseguire quale compito ed entro quale termine?) che, successivamente, è riprodotto graficamente. Ciò ha permesso di sistematizzare considerevolmente e di rendere molto più trasparenti le tappe concrete di lavoro. La capacità del sistema informatico è tuttavia criticata (p. es. la funzione di ricerca non funziona).

<sup>10</sup> UFAM, 2008, La politica ambientale della Confederazione: principi di attuazione e sviluppo.

I processi di lavoro presso l'UFAM sono senza dubbio relativamente complicati. In questo ambito, l'Ufficio ha registrato un risultato nettamente inferiore alla media in occasione del sondaggio presso il personale della Confederazione. Un potenziale di semplificazione esiste eventualmente negli organi interni di coordinamento. Nel quadro dell'analisi abbiamo constatato che vi sono numerosi organi le cui differenze non sono sempre chiare alle persone intervistate, alcune delle quali ne hanno rimesso in discussione l'utilità.

La struttura dell'UFAM (organigramma) si rivela nel complesso pertinente. Alcune unità (sezioni, divisioni, pilastri) sono tuttavia troppo importanti e/o hanno un campo tematico talmente vasto che diversi quadri dirigenti non si considerano più in grado di esercitare la loro funzione dalla A alla Z. La direzione ha cercato una soluzione a questi problemi con la riorganizzazione svolta all'inizio del 2010 (cfr. cap. 1.3).

### **3.4 Controllo da parte dell'UFAM**

Nell'ambito del controllo, l'UFAM dispone di due strumenti standardizzati: i rapporti di controlling semestrali per i prodotti e i rapporti sullo stato di avanzamento delle attività che però non prevedono un confronto sistematico tra lo stato auspicato e lo stato reale di realizzazione degli obiettivi. In particolare, dai rapporti di controlling non risulta chiaramente se gli obiettivi di prestazione ed efficacia fissati in occasione della pianificazione sono stati raggiunti. Ciò si spiega senza dubbio tra altro con il fatto che, al momento della pianificazione, gli obiettivi non sono definiti chiaramente (cfr. punto 3.2)<sup>11</sup>.

Nei rapporti sullo stato di avanzamento delle attività, gli obiettivi contenutistici non sono esposti con chiarezza. Manca un confronto sistematico tra lo stato auspicato e lo stato reale. Per contro, le risorse umane e finanziarie utilizzate sono direttamente confrontate con quelle pianificate. Le informazioni relative all'utilizzazione delle risorse provengono dalla registrazione del tempo per singola prestazione e dal controlling finanziario e sono trasferite in modo semiautomatico in eSTRAT.

La stesura dei rapporti di controlling e di quelli sullo stato di avanzamento delle attività con l'applicazione informatica eSTRAT pone gli stessi problemi riscontrati nella pianificazione (cfr. punto 3.1): è lenta, manca di chiarezza e spesso in panne.

<sup>11</sup> Secondo l'avviso dell'UFAM su un progetto del presente rapporto, dal 2010 si prevede di definire gli obiettivi relativi ai prodotti in schede cui fare riferimento nei rapporti di controlling. Nell'ambito della presente valutazione, non è possibile giudicare se questa misura risolverà il problema della mancanza di chiarezza proprio alla definizione degli obiettivi.

**Valutazione del controllo da parte dell'UFAM**

Aspetto	Concezione		Applicazione		Utilizzazione	
	Fondato	Integrato	Sistematico	Amichevole	Utile	Importante
Grado di realizzazione	●●○○	●○○○	●○○○	●○○○	●○○○	●●●○

*Legenda:* cfr. tabella 4.

Le informazioni contenute nei rapporti di controlling e nei rapporti sullo stato di avanzamento delle attività non sono appositamente preparate per la direzione, la quale riceve ogni volta centinaia di pagine di carta e, per quanto riguarda i rapporti sullo stato di avanzamento delle attività, si limita a trattare le attività nelle quali si sono verificati dei problemi intervenendo con misure di regolazione. I livelli di direzione inferiori percepiscono questi rapporti come un obbligo imposto dalla direzione. Alcuni quadri tuttavia ritengono che i rapporti siano utili perché li obbligano a fare il punto ogni semestre.

Nel settore della registrazione del tempo di lavoro per ogni prestazione si riscontrano problemi di applicazione e utilizzazione. Molte persone non procedono alla registrazione in modo continuato ma soltanto alla fine del mese stimando il tempo in modo approssimativo. Lo strumento è poco utilizzato dai capisezione e dai capidivisione e non è utilizzato del tutto dai collaboratori. Per la realizzazione dei compiti, i collaboratori non ricevono dai superiori indicazioni chiare in merito alle risorse né sono in grado di indicare in cifre, a partire dai dati della registrazione del tempo per singola prestazione, le risorse che hanno utilizzato. Ciò vale anche per molti quadri. Il software per la registrazione del tempo per singola prestazione è stato spesso criticato per la sua mancanza di praticità.

Poiché non dispone sempre delle conoscenze necessarie, per la realizzazione dei suoi compiti legali l'UFAM dipende, in molti ambiti, da persone che pur occupando un posto di lavoro interno lavorano su mandato.

Di conseguenza, il controllo fa parte del processo di gestione chiave, ma presenta ancora lacune sia nella programmazione che nell'applicazione e utilizzazione.

### 3.5 Controllo del Consiglio federale/DATEC

Gli strumenti formalizzati che servono al controllo della realizzazione degli obiettivi da parte del Consiglio federale e del DATEC sono pochi, ma utilizzati sistematicamente. La base di dati non permette una valutazione della facilità di uso.

**Valutazione del controllo del Consiglio federale/DATEC**

Aspetto	Concezione		Applicazione		Utilizzazione	
	Fondato	Integrato	Sistematico	Amichevole	Utile	Importante
Grado di realizzazione	●●○○	●○○○	●●●●	????	●○○○	●●○○

*Legenda:* cfr. tabella 4.

Le competenze di vigilanza sull'UFAM sono chiaramente definite. Un membro della direzione della segreteria generale del DATEC è incaricato di gestire tutte le relazioni con l'UFAM. Deve in particolare seguire gli affari dell'UFAM e indicarne i punti importanti al capo del Dipartimento. Anche presso lo stato maggiore del capo del Dipartimento le competenze riguardanti l'UFAM sono chiaramente regolate.

Il rapporto dell'Ufficio è uno strumento formalizzato essenziale per la gestione in corso. Si tratta di riunioni di due ore organizzate una decina di volte all'anno fra i responsabili del Dipartimento, capo compreso, e la direzione dell'UFAM (cfr. cap. 2.1). Alcuni punti relativi all'organizzazione di questi rapporti sono definiti nel regolamento interno del DATEC. Le riunioni sono preparate secondo una procedura standardizzata. Gli argomenti sono liberi, cioè i punti all'ordine del giorno non sono fissi. L'UFAM propone un ordine del giorno, completato dal DATEC. Per ogni punto all'ordine del giorno, l'UFAM prepara una breve ricapitolazione della problematica e, se necessario, degli allegati.

Il rapporto dell'Ufficio è preparato nel quadro di un incontro bilaterale fra le due persone del DATEC responsabili dell'UFAM e la direzione dell'Ufficio. Questi incontri servono inoltre a discutere di affari di minore importanza, che non saranno oggetto del rapporto dell'Ufficio.

Nel quadro dei suoi rapporti, l'UFAM formula al Dipartimento domande e proposte relative ai differenti dossier permettendo in tal modo di giungere a decisioni. La direzione dell'UFAM specifica che la discussione concerne tutti gli affari in corso importanti sul piano politico ed eventuali orientamenti strategici nei differenti ambiti politici. I rapporti vengono verbalizzati, ma da questi atti, analizzati dettagliatamente, risulta che i mandati attribuiti non indicano alcun termine e quasi nessuna competenza. Di conseguenza, il carattere vincolante dei mandati e l'importanza dello strumento non sono incontestabili.

In occasione del primo rapporto dell'anno, si trae un bilancio dell'applicazione della pianificazione annuale del DATEC e l'UFAM deve spiegare gli scarti tra obiettivi fissati e obiettivi raggiunti. Il modello del DATEC per questo bilancio è chiaro, ma il grado di realizzazione degli obiettivi non è immediatamente desumibile. Il colloquio sul bilancio raramente ha conseguenze sulla pianificazione. Durante l'anno, il grado di realizzazione degli obiettivi non è controllato dal Dipartimento; per contro, la direzione dell'UFAM procede ad una verifica sistematica.

Il bilancio della pianificazione annuale del DATEC non va di pari passo con i rapporti di gestione del Consiglio federale. Questi seguono la struttura degli obiettivi annuali del Consiglio federale (volume 1) e dei dipartimenti (volume 2). Il grado di realizzazione degli obiettivi è indicato esplicitamente solo per i dipartimenti e, per quel che riguarda il Consiglio federale, deve essere dedotto dalle relative spiegazioni. Molti intervistati ritengono puramente formali i rapporti di gestione. Secondo la direzione dell'UFAM, l'importanza di questo strumento è limitata dal fatto che concerne solo una parte marginale delle attività dell'Ufficio (cfr. punto 3.1), ma la mancata realizzazione di affari annunciati comporta conseguenze quando non è motivata.

Anche nel quadro del colloquio di valutazione del direttore dell'Ufficio con il capo del DATEC viene delineato un bilancio: secondo il parere della segreteria generale del DATEC su un progetto del presente rapporto, viene discussa la realizzazione degli obiettivi dell'anno precedente e se ne redige una valutazione. Non sono disponibili informazioni più precise su questo strumento.

Il Dipartimento stende un rapporto finanziario e un rapporto sul personale per ogni ufficio, ma il responsabile di questo compito non è la persona che assicura il monitoraggio dell'ente. I rapporti sulle risorse non fanno parte degli strumenti citati per il controllo della realizzazione degli obiettivi. Tuttavia il Dipartimento ha emanato nel 2009 regole sull'assunzione di nuovi incarichi che richiedono dagli uffici un punto di vista integrato dei compiti e delle risorse. Al momento della nostra indagine, queste regole non erano state ancora applicate all'UFAM.

Per riassumere, si constata che dei rari strumenti di pianificazione formalizzati a livello di Consiglio federale e DATEC fanno parte anche quelli per il controllo, applicati sistematicamente. Particolarmente importante è la decina di rapporti annuali dell'Ufficio, nell'ambito dei quali viene adottata la procedura per gli affari in corso. L'importanza degli strumenti annuali di controllo (rapporti di gestione, bilancio della pianificazione annuale del DATEC) è limitata. Eccettuati i due rapporti di gestione, gli strumenti esistenti non sono collegati tra loro e manca un nesso con il controlling dipartimentale delle risorse. Invece, si può qualificare come punto di forza la chiara definizione delle strutture di vigilanza presso il DATEC, che dovrebbero permettere in larga misura al Dipartimento di avere una panoramica degli affari in corso presso l'UFAM.

### 3.6 Risultati della gestione

In questo capitolo sono presentati i risultati della gestione dal punto di vista dei partner e dei gruppi target dell'UFAM (punto 3.6.1) e dal punto di vista dei collaboratori dell'Ufficio (punto 3.6.2). L'analisi e la valutazione dei risultati della gestione poggiano sullo schema che figura nella tabella 2. Le spiegazioni relative a ogni valutazione figurano all'allegato 4. In questo capitolo sono presentate solo le conclusioni principali.

#### 3.6.1 Partner e gruppi target dell'UFAM

I partner e i gruppi target dell'UFAM sono soddisfatti della qualità dei processi dell'Ufficio. Nell'insieme, i collaboratori sono cordiali e gentili, le richieste sono trattate in un termine ragionevole. Unico neo: molti intervistati auspicano una maggiore presenza telefonica dei collaboratori.

*Tabella 9*

#### Valutazione dei risultati della gestione presso partner e gruppi target

Critero	Qualità dei processi	Qualità delle prestazioni	Clima di cooperazione	Immagine
Grado di realizzazione	●●●○	●●●○	●●○○?	●●●○

*Legenda:* cfr. tabella 4.

L'UFAM è considerato un partner affidabile. Complessivamente, le sue prestazioni rispondono ad un bisogno e sono innovatrici. Tuttavia, numerose persone intervistate sono dell'avviso che l'Ufficio si impegni troppo nell'adempimento di compiti

politici. Come menzionato al punto 3.3, l'UFAM investe molto in analisi politiche: considerandole parte integrante della preparazione della sua azione politica, la direzione dell'Ufficio vi vede un compito importante.

Le relazioni tra l'UFAM e le altre autorità, sia a livello federale che a livello intercantonale o cantonale, sono migliorate negli ultimi anni e nel complesso sono buone. La direzione dell'Ufficio cura questi contatti. Secondo il parere dei partner, la maggior parte dei conflitti d'interesse che ancora sussistono può essere affrontata con pragmatismo. Tuttavia molte persone intervistate esterne all'Ufficio e familiarizzate con l'argomento considerano che, per quel che riguarda la politica climatica, i conflitti tra l'UFAM e l'Ufficio federale dell'energia non siano sempre risolti. Precisano inoltre come manchi una strategia globale del Dipartimento o del Consiglio federale<sup>12</sup>.

Alcuni rappresentanti di federazioni hanno criticato le relazioni con l'UFAM: sono dell'avviso che talvolta le consultazioni siano svolte pro forma, senza significato concreto e che i criteri di partecipazione manchino di trasparenza. I rappresentanti delle federazioni ma anche altre persone intervistate, alcune delle quali fanno parte dell'Ufficio, rimproverano all'UFAM di coinvolgere ogni volta le organizzazioni da cui si aspetta un sostegno politico. Alcuni aggiungono che la posizione politica svolge un ruolo anche al momento dell'attribuzione dei mandati, ma non è stato possibile verificare queste affermazioni nel quadro della nostra analisi. Nella presa di posizione su un progetto del presente rapporto, la direzione dell'UFAM respinge categoricamente questo rimprovero e afferma di essere disposta a sottoporsi in qualsiasi momento ad un controllo.

L'immagine di cui gode l'UFAM presso i partner e i gruppi target comporta sia aspetti positivi (p. es. ufficio competente che auspica una buona collaborazione; collaboratori molto motivati) che negativi (p. es. istituzione pesante e non coordinata). Per gli uni, l'UFAM ha una connotazione ideologica (troppo) forte, per gli altri, è (troppo) pragmatico. Numerose persone intervistate hanno affermato che la direzione difende spesso una strategia diversa rispetto ai livelli inferiori e che l'UFAM non dà sempre di sé un'immagine coerente. È dunque in questo ambito che si riflette l'assenza di una chiara strategia globale (cfr. anche punto 3.2).

Nel complesso, tutti sono unanimi nell'affermare che l'UFAM soddisfa i compiti. Secondo la posizione politica delle persone intervistate, l'Ufficio è o troppo o troppo poco attivo.

### **3.6.2 I collaboratori dell'UFAM**

Dal punto di vista dei collaboratori dell'UFAM, la gestione porta a risultati complessivamente buoni. Per la valutazione ci basiamo soprattutto sul sondaggio presso il personale della Confederazione secondo il quale i collaboratori dell'UFAM sono particolarmente soddisfatti e ritengono buone le condizioni di lavoro.

<sup>12</sup> Nel suo parere su un progetto del presente rapporto, l'UFAM sottolinea che il DATEC esercita le funzioni di istanza decisionale in caso di conflitti d'interesse insolubili tra l'UFAM e l'Ufficio federale dell'energia.



**Valutazione dei risultati della gestione presso i collaboratori**

Criteria	Soddisfazione	Motivazione	Pari opportunità
Grado di realizzazione	●●●●	●●○○	●●●●

*Legenda:* cfr. tabella 4.

L'identificazione dei collaboratori dell'UFAM con il contenuto del loro lavoro è superiore alla media. Questo impegno idealistico è una componente dell'immagine dell'Ufficio (cfr. punto 3.6.1) ed è stato menzionato anche da quadri dell'UFAM. È sentito come un punto di forza, dato che i collaboratori sono molto motivati, ma anche come un punto debole, dato che alcuni collaboratori talvolta sono poco pragmatici.

La promozione delle pari opportunità tra donna e uomo, del multilinguismo e dell'assunzione di persone disabili ottiene voti particolarmente elevati presso l'UFAM. Con il 38 %, la quota delle donne è chiaramente superiore al valore soglia del 30 % definito dal Consiglio federale. La sottorappresentanza delle donne nelle classi di salario più elevate è inferiore alla media. Per quanto riguarda la ripartizione linguistica, l'UFAM è molto vicino ai valori ideali stabiliti dal Consiglio federale. Si può dire che l'UFAM è un ufficio esemplare in materia di parità di trattamento.

#### 4 Valutazione globale

Il presente audit di gestione ha comportato una valutazione sistematica degli strumenti utilizzati per la gestione politica e operativa dell'UFAM. Al centro dell'audit è l'Ufficio stesso; inoltre sono stati presi in considerazione anche i collegamenti con il Consiglio federale e il DATEC.

A livello *dell'UFAM*, si constata prima di tutto che la direzione è dotata di una grande volontà di gestire l'Ufficio. È la ragione per cui negli ultimi quattro anni ha istituito un sistema di gestione sofisticato con un processo nel quadro del quale si riserva ampie competenze decisionali.

La sua concezione di base prevede un sistema di gestione che comprende tutto l'Ufficio e il ciclo di gestione (pianificazione, realizzazione e controllo). Inoltre, conformemente al modello della gestione integrata, comprende sia le attività che le risorse. Il sistema funziona bene, ma è perfezionabile. Infatti, a causa della mancanza di obiettivi chiari e misurabili e, di conseguenza, a causa della mancanza di controllo sistematico della realizzazione degli obiettivi, questo sistema non permette una gestione basata sull'efficacia. Per di più, la registrazione del tempo per singola prestazione, che serve da base al controlling delle risorse umane, non è svolta sistematicamente.

La direzione utilizza in modo mirato le informazioni che il sistema di gestione le fornisce e definisce le priorità. Grazie al sistema, la ripartizione delle risorse è diventata più trasparente. Se constata divergenze, la direzione interviene puntualmente per correggerle. Nel complesso, ha il controllo delle attività dell'UFAM.

Per contro, le informazioni di gestione non sono quasi utilizzate dai livelli subordinati, ma percepite in larga misura come un obbligo imposto dalla direzione. Il sistema di gestione genera una mole di lavoro considerevole ai capidivisione e ai capisezione nell'esercizio delle loro funzioni rispettive di responsabili dei prodotti e delle attività. L'applicazione informatica attraverso la quale si svolge la gestione richiede ancora alcuni miglioramenti e non è soddisfacente. Sarebbero certamente auspicabili una riduzione della mole di lavoro con semplificazioni all'applicazione informatica e ai processi e un'utilizzazione più ampia delle informazioni. L'UFAM ha già intrapreso i passi necessari.

Vengono inoltre utilizzati anche altri strumenti, in particolare per la realizzazione. Si tratta di riunioni istituzionalizzate, nell'ambito delle quali decide la gerarchia, e della gestione interna di documenti, che gestisce i compiti che devono essere realizzati ogni giorno. Quest'ultima si è globalmente affermata nonostante prestazioni talvolta insufficienti dell'applicazione informatica. Inoltre, l'UFAM ha cominciato a documentare i processi: al momento della nostra valutazione si era ancora agli inizi, ma molti ne criticavano già l'utilità. L'accettazione da parte dei collaboratori e dei quadri, necessaria perché l'applicazione riesca, non è ancora garantita.

Dal punto di vista dei partner e dei gruppi target, i risultati della gestione sono soddisfacenti. L'UFAM è sensibile alle esigenze dei clienti e fornisce prestazioni corrispondenti. Cura le relazioni in maniera sistematica: negli ultimi anni, i contatti con i Cantoni, le conferenze intercantionali e altri servizi federali sono migliorati. Tuttavia, la delimitazione con l'Ufficio federale dell'energia è ancora poco chiara e le relazioni con le federazioni correlate sono considerate non trasparenti. Secondo differenti persone intervistate interne ed esterne, l'UFAM cerca di ottenere un appoggio politico per la sua azione scegliendo in modo mirato i partenariati. Nel suo esame, il CPA ha constatato che l'Ufficio realizza sistematicamente analisi politiche per esaminare l'accoglienza riservata alle sue proposte dai differenti gruppi di fruitori. Secondo il parere della direzione, ciò fa parte del suo compito di preparazione dell'azione politica, fissato nelle basi legali.

L'UFAM ottiene risultati eccellenti presso i collaboratori, che sono molto soddisfatti del loro lavoro e si identificano con il suo contenuto. Questa forte motivazione intrinseca costituisce un punto di forza, ma l'impegno ideologico di numerosi collaboratori in favore di obiettivi ecologici è anche sentito da quadri e partner come un ostacolo nella ricerca di compromessi. Finora, la strategia della direzione, che consiste nell'allontanarsi dalla protezione dell'ambiente per tendere verso una politica delle risorse e, dunque, verso un equilibrio tra interessi ecologici, economici e sociali, non è (ancora) applicata da tutti i collaboratori.

Nel complesso i collegamenti con *il Consiglio federale e il DATEC* sono valutati in modo più critico. Gli strumenti formalizzati di gestione sono limitati. Eccetto i rapporti finanziari e i rapporti sul personale, che non sono legati agli strumenti di gestione dei compiti, il Dipartimento non esige quasi informazioni sistematiche. Nei rapporti dell'Ufficio (riunioni organizzate regolarmente tra i responsabili del Dipartimento e la direzione dell'Ufficio) devono essere rispettate alcune regole formali, ma sul piano del contenuto lo strumento non impone vincoli. Lo stesso si può dire per gli incontri bilaterali. Per le questioni importanti l'UFAM è tenuto a sottoporre al Dipartimento richieste e proposte che sfociano poi in decisioni. Conformemente ai risultati dell'analisi, l'UFAM rispetta questi obblighi. Una volta prese le decisioni, la filosofia del DATEC è di intromettersi solo in via eccezionale nell'attuazione degli

uffici. Queste regole corrispondono ad un modello reattivo di gestione da parte del Dipartimento.

La pianificazione formalizzata a livello di Consiglio federale e DATEC non prevede indicazioni che per pochi settori dell'Ufficio; di conseguenza, è poco importante per la pianificazione dell'UFAM. È significativo il fatto che l'UFAM chiuda la pianificazione annuale in dicembre, mentre il DATEC si occupa della sua solamente in gennaio. In ogni modo, la pianificazione a livello di Consiglio federale e Dipartimento riprende in larga misura le proposte dell'UFAM. Il Consiglio federale e il Dipartimento fissano raramente priorità strategiche. Dal punto di vista del DATEC e dell'UFAM, questa situazione non è preoccupante, anzi mostra che l'Ufficio svolge bene il suo compito di preparazione dell'azione politica.

Nonostante gli strumenti limitati, il Dipartimento esercita un certo controllo sull'Ufficio nella misura in cui tutte le relazioni tra i due enti devono passare attraverso la persona incaricata del monitoraggio dell'UFAM presso il DATEC. Questa persona ha anche l'esplicito compito di seguire i dossier dell'UFAM e di vigilare che gli affari importanti siano sottoposti al capo del Dipartimento.

*Ricapitolando*, si constata che l'UFAM dispone di strumenti di gestione che, benché perfettibili, funzionano nelle grandi linee e sono utilizzati dalla direzione in modo mirato. Quest'ultima ha l'Ufficio sotto controllo. La mancanza di accettazione e utilizzazione degli strumenti da parte dei livelli inferiori è problematica. L'Ufficio non dispone di un orientamento comune, dato che una parte dei collaboratori non aderisce alla strategia della direzione e che la definizione di una strategia globale è difficile a causa dei conflitti tra obiettivi nelle basi legali.

La gestione formalizzata da parte del Dipartimento e del Consiglio federale è limitata. Alcuni vincoli sono definiti. La gestione è prevalentemente reattiva ma, grazie a competenze in materia di vigilanza chiaramente definite presso la segreteria generale, si può tuttavia pensare che venga esercitato un minimo controllo.

## Elenco dei documenti utilizzati

AFF, 2006, Piano finanziario 2008–2010: Conto dei risultati e degli investimenti per unità amministrativa

AFF, 2007, Decreto federale 2008: preventivo DATEC

AFF, 2008, Decreto federale 2009: preventivo DATEC

AFF, 2008, Preventivo volume 2A: DATEC (cifre)

AFF, 2008, Preventivo volume 2B: DATEC (motivazioni)

AFF, 2008, Piano finanziario 2010–2012: Conto dei risultati e degli investimenti per unità amministrativa

AFF, 2009, Conto di Stato volume 2A: DATEC (cifre)

AFF, 2009, Conto di Stato volume 2B: DATEC (motivazioni)

AFF, 2009, Piano finanziario della legislatura 2009–2011: Conto dei risultati e degli investimenti per unità amministrativa

Basler & Hofmann, 2007, Projekt Biosicherheitsausbildung (05.0001): Arbeitsbericht

CDF, 2005, Prüfung im Bereich der IT-Governance und Follow-up des BWG-Berichts 2005

CDF, 2006, Abschlussprüfung Staatsrechnung 2006, Bundesamt für Umwelt

CDF, 2008, Dienststellenrevision und Follow-up BAFU

CDF, 2008, Valutazione della tassa d'incentivazione sui composti organici volatili (COV)

CDF, 2008, Prüfung im Bereich Sanierung von Altlasten und Follow-up aus früheren Revisionen BAFU

CDF, 2009, Elenco dei controlli effettuati dal CDF presso l'UFAM 2007–2009

CDF, 2009, Subventionsprüfung von Einzelprojekten in der Abteilung Gefahrenprävention des BAFU

CaF, 2007, Sfide 2007–2011 (documento di base per il programma di legislatura)

CaF, 2008, Decreto federale sul programma di legislatura 2007–2011

CaF, 2008, Gli obiettivi del Consiglio federale 2008

CaF, 2008, Gli obiettivi del Consiglio federale 2009, Volume I

CaF, 2008, Gli obiettivi del Consiglio federale 2009, Volume II (obiettivi dei dipartimenti)

CaF, 2008, Messaggio sul programma di legislatura 2007–2011

CaF, 2008, Obiettivi dei dipartimenti federali e della Cancelleria federale 2008

CaF, 2009, Rapporto di gestione del Consiglio federale 2008, Volume 2 (rapporti di gestione dei dipartimenti)

CaF, 2009, Rapporto di gestione del Consiglio federale 2008, Volume I

Consiglio federale svizzero, 1999, Ordinanza sull'organizzazione del DATEC (Org DATEC)

Consiglio federale svizzero, 2008, Strategia per uno sviluppo sostenibile: linee guida e piano d'azione 2008–2011

CPA, 2003, Effetti dell'inventario federale dei paesaggi, siti e monumenti naturali d'importanza nazionale (IFP)

CPA, 2007, Valutazione della gestione des rischi naturali a livello della Confederazione

DATEC, 1998, Vorbereitung der Antworten für die Fragestunde des Nationalrates

DATEC, 1999, Regeln betreffend die Amtrapporte

DATEC, 2001, Strategia del DATEC

DATEC, 2001, Verordnung über die personalrechtlichen Zuständigkeiten im UVEK

DATEC, 2002, Geschäftsordnung des UVEK (GO-UVEK)

DATEC, 2005, Weisungen für die Kreditbewirtschaftung im Personalbereich des UVEK

DATEC, 2009, Ausgabenplafonds gemäss Finanzplan 2010–2013 (Beilage 1)

DATEC, 2009, Regeln für die Übernahme neuer Aufgaben durch das UVEK

DATEC, 2009, Voranschlag 2010, Personalvorschlag 2010 und Finanzplan 2011–2013 – Ausführungsbestimmungen UVEK

DFI/DFE/DATEC, 2008, Piano d'azione «nanomateriali sintetici» – Rapporto del Consiglio federale del 9 aprile 2008

econcept, 2009, Wirksamkeitsanalyse der Politik der Abteilung Natur + Landschaft (Entwurf Schlussbericht)

Interface/Büro Vatter, 2007, Evaluation der Umweltaussenpolitik der Schweiz

UFAFP, 2004, Programma forestale svizzero – Programma d'azione 2004–2015

UFAEG, 2001, Strategia di protezione contro le piene. Direttive

UFAM, 2003, Prozess: Bewilligungsverfahren Freisetzungsversuche (FrSV)

UFAM, 2006, Scheda 1: Commenti all'organigramma

UFAM, 2006, Scheda 2: L'Ufficio federale dell'ambiente (UFAM) in breve

UFAM, 2006, Scheda 3: Temi prioritari dell'UFAM per il 2006

UFAM, 2006, Projekt Biosicherheitsausbildung (05.0001): Pflichtenheft

UFAM, 2006, Prozesslandkarte (Version 25.01.2006)

UFAM, 2006, Total Quality Management (TQM) – Zielsetzungen TQM BAFU

UFAM, 2007, Organigramma Divisione Affari internazionali

UFAM, 2007, Organigramma Divisione Acque

UFAM, 2007, Organigramma Divisione Gestione delle specie

UFAM, 2007, Projekt Biosicherheitsausbildung (05.0001): Meilensteinplanung

UFAM, 2007, Projekt Biosicherheitsausbildung (05.0001): Vertrag Basler & Hofmann

UFAM, 2007, Prozess: CO2-Abgabebefreiung (Verpflichtung)

UFAM, 2007, Prozess: Quality Manual Swiss Greenhouse Gas (GHG) Inventory

UFAM, 2007, Wirkungsanalyse Umweltbildung (Kurzbericht)

UFAM, 2007, Wirkungsmodell nach FLAG mit Schnittstellen zum Führungsprozessmodell BAFU und NFA

UFAM, 2007, Zielvereinbarung und Beurteilung Sektion Grundwasserschutz 2007

UFAM, 2008, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Planungs- und Kernführungsprozess BAFU

UFAM, 2008, Beschreibung und Ziele Produkt Holz

UFAM, 2008, Beschreibung und Ziele Produkt Wald

UFAM, 2008, Beurteilungs- und Förderungsgespräch: Sektion Biotechnologie und Stoffflüsse

UFAM, 2008, Erfolgslogik der Abteilung Gefahrenprävention BAFU

UFAM, 2008, Kernführungsprozess BAFU

UFAM, 2008, Kontakte und Analysen (K+A): Zwischenbericht für die Direktionsklausur vom Juni 2008 (Auswertung Hot-Spot-Matrix per 31.06.2008)

UFAM, 2008, Koordinationsgruppe Aktivitäten (KgA): Aktivitäten gemäss Führungsprozess BAFU und eSTRAT

UFAM, 2008, La politica ambientale della Confederazione: principi di attuazione e sviluppo

UFAM, 2008, eSTRAT-Handbuch

UFAM, 2008, Mitglieder Koordinationsgruppe Aktivitäten (KgA)

UFAM, 2008, Organigramma Divisione Sostanze, suolo, biotecnologia

UFAM, 2008, Produkt 1.002 Biosicherheit: Wirkung 1.002.0002

UFAM, 2008, Projekt Informationsnetzwerk Gentechnologie (04.0104): Vereinbarung mit SCNAT

UFAM, 2008, Protokoll Direktionsklausur III/2008

UFAM, 2008, Ressourcenpolitik Holz: Strategie, Ziele und Aktionsplan Holz

UFAM, 2008, Übersicht über das geltende Umweltrecht (Stand 1.10.2008)

UFAM, 2008, Vertrag zwischen dem BAFU und dem Bildungszentrum Wald Lyss betreffend CODOC 2009–2012

UFAM, 2008, Weisung zur Planung 2009

UFAM, 2008, Zielvereinbarung und Beurteilung Sektion Grundlagen und Waldberufe 2008

UFAM, 2008, Zielvereinbarung und Beurteilung Sektion Grundwasserschutz

UFAM, 2009, Amtsrapport 15.05.2009 (UVEK-BAFU): Traktanden, Protokoll, dazugehörige Unterlagen

UFAM, 2009, Amtsrapport 16.01.2009 (UVEK-BAFU): Traktanden, Protokoll, dazugehörige Unterlagen

UFAM, 2009, Anspruchsgruppen: Bundesrat

UFAM, 2009, Auswertung Hot-Spot-Matrix per 31.12.2008

UFAM, 2009, BAFU Personalbestand 2008, Stammpersonal

UFAM, 2009, BAFU-Reporting

UFAM, 2009, Beurteilungs- und Förderungsgespräch: Sektion Biotechnologie und Stoffflüsse

UFAM, 2009, Bilanz 2008 – Übersicht über die wichtigsten Geschäfte des UVEK, Teil BAFU

UFAM, 2009, Classical biocontrol in Europe: Projektbegleitdokument (PJ 09.0005)

UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 1.002: Biosicherheit

UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 1.004: Sicherheit im Umgang mit Chemikalien

UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 1.013: Eindämmung und Bewältigung Klimawandel

UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 1.028: Krisenbewältigung

UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 1.037: Störfall  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 1.038: Erdbebenvorsorge  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 1.039: Präventive Massnahmen bei Naturgefahren (ohne Erdbeben)  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 2.012: Wasserqualität  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 3.014: Erhaltung und Verbesserung der Biodiversität  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 3.053: Standortgerechte Lebensräume Gewässer  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 4.011: Artennutzung  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 4.020: Nachhaltige Nutzung von Wasser und Gewässern  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 4.029: Holz  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 4.031: Wald  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 5.063: Umweltdaten  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 5.077: Innovation  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 8.070: Departement und Parlament, Kundenbeziehungen  
UFAM, 2009, Controllingbericht 30.04.2009 – 8.073: Informatik, Logistik und Organisation  
UFAM, 2009, Direktionssitzung 36, 05.06.2009: Protokoll und Einladung  
UFAM, 2009, Direktionssitzung 38, 16.06.2009: Protokoll und Einladung  
UFAM, 2009, Erläuterung Issues-Monitoring für Besuch der PVK (Aktennotiz)  
UFAM, 2009, Fiche: Pflanzenschutz an der Grenze  
UFAM, 2009, Frühjahrssession 2009: Bilanz und eingereichte Vorstösse  
UFAM, 2009, Grafik Kernführungsprozess  
UFAM, 2009, Inventar Geschäftsprozesse (Beilage 2 zum IKS Leitfaden)  
UFAM, 2009, Issues-Monitoring 05/09: Parkplätze im Fokus wegen Cevio – Schwarze Schwäne als Polithema – Umweltberichterstattung in der Kritik  
UFAM, 2009, Jahresplanung 2009 – Übersicht über die wichtigsten Geschäfte des UVEK, Teil BAFU  
UFAM, 2009, Kennzahlen BAFU  
UFAM, 2009, Kernführungsprozess: grafische Prozessdarstellung und Prozessbeschreibung  
UFAM, 2009, Kommission für Umwelt, Raumplanung und Energie des Nationalrates (UREK-N): Resultate der Sitzung vom 30.03.2009  
UFAM, 2009, Liste Anzahl Mitarbeiter/innen / Stellen (pro Abteilung und Sektion)  
UFAM, 2009, Externe Mandate BAFU: Aufstellung  
UFAM, 2009, Organigramma (stato: 01.03.2009)  
UFAM, 2009, Organigramma con indicazione dei centri di costi e dei crediti  
UFAM, 2009, Organigramma Divisione Clima, economia, osservazione ambientale  
UFAM, 2009, Organigramma Divisione Comunicazione  
UFAM, 2009, Organigramma Divisione Foreste  
UFAM, 2009, Organigramma Divisione Lotta contro i rumori

UFAM, 2009, Organigramma Divisione Prevenzione dei pericoli  
UFAM, 2009, Organigramma Sezione Finanze e contabilità  
UFAM, 2009, Organigramma Sezione Informatica, logistica e organizzazione  
UFAM, 2009, Organigramma Sezione Risorse umane  
UFAM, 2009, Parlamentarische Kommissionen Planung 2009  
UFAM, 2009, Portfolio für Projekte und Prozesse (inkl. Verantwortliche)  
UFAM, 2009, Programm Frühjahrssession 2009 – BAFU-Geschäfte  
UFAM, 2009, Projekt Biosicherheitsausbildung (05.0001): Projektskizze  
UFAM, 2009, Projekt Informationsnetzwerk Gentechnologie (04.0104): Vertrag mit SCNAT  
UFAM, 2009, Protokoll der bilateralen Sitzung Nr. 10 Abteilung Stoffe, Boden, Biotechnologie  
UFAM, 2009, Protokoll der bilateralen Sitzung Nr. 11 Abteilung Stoffe, Boden, Biotechnologie  
UFAM, 2009, Protokoll der bilateralen Sitzung Nr. 13 Abteilung Klima, Ökonomie und Umweltbeobachtung  
UFAM, 2009, Protokoll Direktionsklausur III/2009  
UFAM, 2009, Prozess: Benutzer unterstützen (Sektion Informatik, Logistik und Organisation)  
UFAM, 2009, Prozess: Budget erarbeiten (Sektion Finanzen und Controlling)  
UFAM, 2009, Prozess: Finanzplanung und Budgetierung (Sektion Finanzen und Controlling)  
UFAM, 2009, Prozess: Freisetzungsversuche mit gentechnisch veränderten Organismen (GVO) nach Freisetzungsverordnung (FSV)  
UFAM, 2009, Prozess: Genehmigungsverfahren eSTRAT-Aktivitäten  
UFAM, 2009, Prozess: Gewährung von Zugang zu Dokumenten nach BGÖ  
UFAM, 2009, Prozess: Internes Audit  
UFAM, 2009, Prozess: Personalgewinnung (Sektion Human Resources)  
UFAM, 2009, Prozess: Pollutant Release and Transfer Register (Entwurf)  
UFAM, 2009, Prozess: Stellungnahme zu Rodungsgesuchen  
UFAM, 2009, Prozess: Subventionsgesuche Natur- und Landschaftsschutz (N+L)  
UFAM, 2009, Prozesslandkarte (gültig ab September 2009)  
UFAM, 2009, Rechtskommission des Nationalrats (RK-N): Resultate der Sitzung vom 23.04.2009  
UFAM, 2009, Riorganizzazione interna: maggior equilibrio (comunicato stampa e comunicazione interna)  
UFAM, 2009, Reporting Finanzen (Aktivitäten nach Abteilungen, Januar–April 2009)  
UFAM, 2009, Reporting Personalmanagement Berichtsjahr 2008  
UFAM, 2009, Ressourcenplanung (nach Produkten)  
UFAM, 2009, Ressourcenplanung (nach Produktgruppen)  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Abschluss  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Anlagen, 2009,  
Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Einkauf Informationstechnik (IT)



UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Einkauf ohne LV  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Finanzplanung und Budgetierung  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Kreditwesen  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Personal  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Spesenmanagement  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Subventionen (30.11.2008)  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Subventionen (August 2009)  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Subventionen NFA  
UFAM, 2009, Risiko-/Kontrollmatrix Geschäftsprozesse: Verkauf ohne LV (inkl. Gebühren)  
UFAM, 2009, Schema Wirkungsmodell  
UFAM, 2009, Sektion Biotechnologie und Stoffflüsse: Aufgabenverteilung Team «Umwelt»  
UFAM, 2009, Sektion Biotechnologie und Stoffflüsse: Monatliche Statistik Geschlossenes System  
UFAM, 2009, Sektion Biotechnologie und Stoffflüsse: Protokoll Sektionsbesprechung  
UFAM, 2009, Statusberichte 30.04.2009 zu Aktivitäten des Produkts 1.002 (Biosicherheit) in Verantwortung der Sektion Biotechnologie und Stoffflüsse  
UFAM, 2009, Statusberichte 30.04.2009 zu Aktivitäten des Produkts 2.012 (Wasserqualität) in Verantwortung der Sektion Grundwasserschutz  
UFAM, 2009, Statusberichte 30.04.2009 zu Aktivitäten des Produkts 4.020 (Nachhaltige Nutzung von Wasser und Gewässern) in Verantwortung der Sektion Grundwasserschutz  
UFAM, 2009, Statusberichte 30.04.2009 zu Aktivitäten des Produkts 4.031 (Nachhaltige Waldbewirtschaftung) in Verantwortung der Sektion Grundlagen und Waldberufe  
UFAM, 2009, Terminplanung Kontakte (Kontakte und Analysen, Stand 15.06.2009)  
UFAM, 2009, Treffen BAFU-BFS vom 28.04.2009  
UFAM, 2009, Treffen svu-asep mit BAFU vom 23.03.2009  
UFAM, 2009, Übersicht Issues BAFU  
UFAM, 2009, Übersicht: Produktgruppen und Produkte  
UFAM, 2009, Zielvereinbarung und Beurteilung Sektion Grundlagen/Waldberufe  
UFAM, Amtsrapport 08.12.2009 (UVEK-BAFU): Protokoll  
UFAM, ohne Datum, Weisung für das Ausschreibungs- und Vertragswesen des BAFU  
UFAM/UST, 2009, Environnement Suisse 2009  
UFAM/UFSP/Swissmedic, 2008, Prozesshandbuch: Swiss Good Laboratory Practice (GLP) Compliance Monitoring Programme  
UFPER, 2007, Personalbefragung 2007 in der Bundesverwaltung – Ergebnisbericht BAFU  
UFPER, 2009, Kennzahlen BAFU

UFPER, 2009, Personalbefragung 2009 in der Bundesverwaltung – Ergebnisbericht BAFU und Anhänge

UFPER/DATEC, 2009, Personalbezüge zu Lasten Personalkredite: Vorgaben – Eingaben – Abweichungen (Beilage 2)

Parlament, 2008, Amtliches Bulletin: Geschäft 08.007 Legislaturplanung 2007–2011

SCNAT, 2009, Projekt Informationsnetzwerk Gentechnologie (04.0104): Projektbeschreibung «Untersuchung der Entwicklung in der Bio- und Gentechnologie im öffentlichen Sektor»

SG-DATEC, 2006, Weisung über die Aktenführung im GS-UVEK

SG-DATEC, 2008, Organigramma Segreteria generale DATEC

SG-DATEC, 2009, Jahresplanung 2009: Übersicht über die wichtigen Geschäfte des UVEK

TrustMark CFI / Kompetenzzentrum Public Management (KPM), 2007, Evaluationsbericht: Personalbefragung 2007 in der Bundesverwaltung

Widmer e al., 2007, Wirkungsanalyse Umweltbildung BAFU (Schlussbericht)

## Elenco delle persone intervistate

### UFAM e DATEC

Aebi, Rudenz	Responsabile del portafoglio, sezione Informatica, logistica e organizzazione
Baumann, Martin #	Collaboratore scientifico, sezione Caccia, fauna selvatica e biodiversità nel bosco
Burkhardt, Andrea	Capo della sezione Clima
Büchel, Martin	Capo della sezione Basi e professioni forestali
Cornaz, Samuel #	Collaboratore scientifico, sezione Protezione delle acque sotterranee
Gerber, Basil #	Collaboratore scientifico, sezione Biotecnologia e flussi di sostanze
Girardin, Pinky #	Collaboratrice scientifico, sezione Clima
Hartmann, Daniel	Capo della sezione Protezione delle acque sotterranee
Heiniger, Peter #	Collaboratore scientifico, sezione Protezione contro le piene
Hofmann, Christine	Vicedirettrice
Hosbach, Hans	Capo della sezione Biotecnologia e flussi di sostanze
Karlaganis, Georg	Capo della divisione Sostanze, suolo, biotecnologia
Lehmann, Daniel	Capo della sezione Finanze e contabilità
Manser, Rolf	Capo della divisione Foreste
Marendaz, Evelyne	Capo della divisione Gestione delle specie
Müller, Stephan	Capo della divisione Acque
Oberle, Bruno	Direttore dell'Ufficio
Schrade, André	Segretario generale supplente del DATEC, responsabile per l'UFAM
Schorta, Susanne	Capo della sezione Affari politici
Sieker, Annett	Specialista della gestione della qualità, sezione Informatica, logistica e organizzazione
Stadler, Thomas	Capo della divisione Clima, economia, osservazione ambientale
Walther, Giorgio #	Collaboratore scientifico, sezione Politica forestale e conservazione delle foreste
Willi, Hans Peter	Capo della divisione Prevenzione dei pericoli

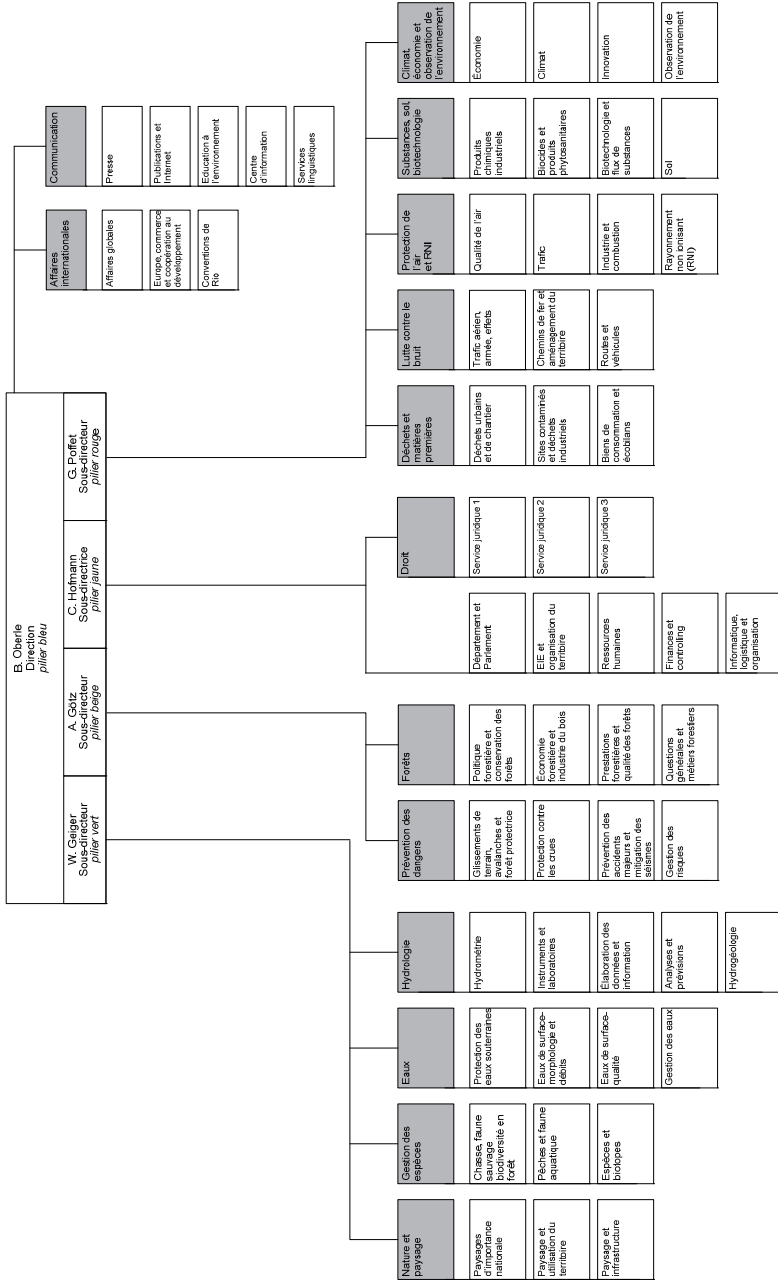
# Breve colloquio nel quadro di un controllo sul posto.

## **Partner e gruppi target**

Böbner, Christoph	Vicedirettore dell'Ufficio federale dell'agricoltura sino al 31.07.2009, attualmente responsabile del servizio per l'agricoltura e le foreste presso il Cantone di Lucerna
Charrière, Roland	Direttore supplente dell'Ufficio federale della sanità pubblica, unità di direzione per la protezione dei consumatori
Fricker, Hans-Peter	Direttore del WWF, rappresentante di Alliance-Environnement
Ganz, George	Presidente della Conferenza svizzera dei direttori dei lavori pubblici, della pianificazione del territorio e dell'ambiente
Gerber, Jacques	Caposervizio, Ufficio dell'ambiente del Cantone del Giura
Hänni, Heinz	Responsabile della divisione dell'energia e dell'ambiente, Unione svizzera dei contadini
Näf, Urs	Responsabile supplente Politica economica, formazione e energia, Economiesuisse
Previdoli, Pascal	Vicedirettore dell'Ufficio federale dell'energia, divisione Economia
Ritz, Christoph	Direttore di ProClim
Streiff, Hansruedi	Direttore del Verband Holzindustrie Schweiz HIS (associazione svizzera dell'industria del legname)
Suter, Jürg	Presidente della Conferenza svizzera dei capi dei servizi e degli uffici di protezione dell'ambiente, responsabile dell'Ufficio per l'acqua, l'energia e l'aria del Cantone di Zurigo
Wüest, Otmar	Incaricato d'affari, Conferenza svizzera dei direttori cantonali delle foreste e della Conferenza svizzera degli ispettori cantonali delle foreste

# Organigramma dell'Ufficio federale dell'ambiente

Allegato I



## Modelli di valutazione

### Modello di valutazione degli strumenti di gestione

Tabella A2.1

Aspect	Indicatore	Définition du respect de l'indicateur
Conception	Fondement	Clarté Le contenu de l'instrument (types d'informations) et le processus d'application sont clairement définis.
		Caractère empirique L'instrument tient compte des connaissances existantes sur l'environnement politique, économique, social et technologique.
	Intégration	Lien avec d'autres instruments L'instrument est relié avec des instruments de la même fonction de pilotage ou de la fonction en amont.
		Lien avec les ressources L'instrument est relié avec des informations sur les ressources (finances, personnel, délais).
Application	Systématisme	Démarche structurée L'instrument est appliqué de façon structurée dans tous les domaines prévus.
		Cohérence Les informations relevées par l'instrument sont cohérentes. Les consignes sont respectées.
	Convivialité	Simplicité d'utilisation Les personnes qui appliquent l'instrument le considèrent comme simple, et la charge de travail que représente la collecte des informations est jugée acceptable.
		Développement participatif L'instrument est développé conformément aux besoins et suggestions des utilisateurs.
Utilisation	Utilité	Préparation Les informations sont préparées en fonction du délai et de l'échelon.
		Coût/utilité Le rapport coût/utilité (la valeur informative par rapport à la charge que représente l'acquisition d'informations) est positif aux yeux des utilisateurs.
	Importance	Considération Examen des informations et leur traitement.
		Caractère contraignant Les informations débouchent sur des décisions de pilotage contraignantes, lesquelles sont effectivement mises en œuvre.

## Modello di valutazione dei risultati della gestione

Tabella A2.2

Aspect	Critère	Indicateur	Définition du respect de l'indicateur
Partenaires/ groupes cibles	Qualité du processus	Accessibilité	Un contact par téléphone ou par courriel est assuré dans un délai raisonnable. Les interlocuteurs sont connus.
	Contacts		Les collaborateurs sont cordiaux et prévenants avec les partenaires et les groupes cibles. Ils réagissent aux réclamations dans un délai raisonnable.
	Compétences spécialisées		Les collaborateurs disposent des aptitudes et connaissances spécialisées nécessaires et sont perçus comme étant compétents.
	Fiabilité		Les prestations promises sont fournies dans les délais et dans les quantités prévues.
	Respect des besoins		Les prestations de l'unité administrative répondent à un besoin. Les prestations de conseil et de soutien sont demandées.
	Qualité des prestations	Innovation	Les prestations de l'unité administrative sont adaptées à de nouvelles exigences. Les prestations qui ne sont plus utiles ne sont pas conservées.
	Climat de coopération	Clarté des interfaces	La délimitation des compétences entre l'unité administrative et ses partenaires et groupes cibles est claire. Il n'existe pas de doublons. Au quotidien, les relations sont bonnes.
		Qualité/transparence de l'association de tiers	Les procédures de sélection et d'association de partenaires externes sont transparentes. Les partenaires et les groupes cibles sont consultés de façon appropriée avant des décisions importantes.
		Qualité des résultats	La collaboration avec les partenaires et les groupes cibles débouche sur de bons résultats susceptibles d'être attestés. Les partenaires et les groupes cibles ont l'intention de poursuivre la collaboration voire de la renforcer.
	Image	Mots clés sur l'image	Les mots clés cités spontanément par les partenaires et les groupes cibles concernant l'image de l'unité administrative ont des connotations positives.
		Communication	La communication externe et le travail de relations publiques sont équilibrés et adaptés à la cible.
	Réalisation du mandat		Selon les partenaires et les groupes cibles, l'unité administrative remplit son mandat légal dans les domaines qui leur sont connus.

Aspect	Critère	Indicateur	Définition du respect de l'indicateur
Collaborateurs	Satisfaction	Taux de satisfaction	Taux de satisfaction et de résignation, taux de fluctuation, absentéisme.
		Climat au travail	Cohésion/confiance et collaboration au sein de l'équipe.
	Conditions de travail	Rémunération, sécurité de l'emploi, charge de travail.	
Motivation	Identification	Identification avec l'unité administrative, engagement.	
	Contenu du travail	Identification avec le contenu; possibilité de soumettre ses idées et intérêts.	
	Marge de manoeuvre	Prise de responsabilités et autonomie, influence sur des décisions importantes.	
	Conduite	Reconnaissance et soutien par les supérieurs hiérarchiques directs. Communication interne claire par la direction.	
	Evolution de carrière	Possibilités d'évoluer et de gravir des échelons, offre de formation continue.	
Egalité de traitement	Participation	Association à des processus de changement; taux de réponse lors de sondages du personnel.	
	Egalité des chances entre femmes et hommes	Réalisation des valeurs cibles du Conseil fédéral pour la répartition des sexes dans les différentes catégories de salaire. Evaluation par les collaborateurs de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée ainsi que des mesures d'encouragement visant l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'unité administrative.	
	Plurilinguisme	Réalisation des valeurs cibles du Conseil fédéral pour la répartition des langues dans les différentes catégories de salaire. Evaluation par les collaborateurs des mesures d'encouragement du plurilinguisme au sein de l'unité administrative.	
	Egalité des chances pour les handicapés	Taux de personnes handicapées employées. Evaluation par les collaborateurs de la disposition de l'unité administrative à accueillir des personnes handicapées.	



## Strumenti di gestione

### Strumenti di pianificazione del Consiglio federale/DATEC

Tabella A3.1

Instrument	Description
Lois spécifiques	L'OFEV est compétent pour la mise en œuvre de plusieurs lois dont la loi sur la protection de l'environnement, la loi sur la protection de la nature et du paysage, la loi sur la protection des eaux, la loi sur les forêts, la loi sur l'aménagement des cours d'eau, la loi sur le CO <sub>2</sub> , la loi sur le génie génétique, la loi sur la chasse et la loi sur le pêche. Par ailleurs, il participe à la mise en œuvre d'un grand nombre d'autres lois.
Ordonnance sur l'organisation du DETEC	L'art. 1 définit les objectifs et les domaines d'activité du DETEC. L'art. 12 définit les objectifs et les fonctions de l'OFEV.
Règlement intérieur du DETEC	Il s'agit de plusieurs documents, dont la stratégie du DETEC (voir ci-dessous), des instructions relatives au personnel, aux procédures, aux processus et à l'informatique.
Stratégie du DETEC (version 2001)	Elle définit à plus long terme les objectifs et lignes directrices de l'ensemble du DETEC qui doivent être intégrés dans les programmes d'activités des offices. Des objectifs sont définis pour les différents domaines du département.
Stratégie pour le développement durable	Elaborée sous la houlette de l'ARE, elle a été adoptée en tant que stratégie du Conseil fédéral en la matière. Le rapport définit cinq lignes directrices et un plan d'action pour les années 2008 à 2011. Des objectifs accompagnés d'indicateurs et de mesures sont définis pour les principaux défis.
Programme de la législature 2007–2011	La ligne directrice 4, «Exploiter les ressources dans le respect du développement durable», plus particulièrement l'objectif 12, «Exploiter les ressources naturelles en préservant l'environnement», sont primordiaux pour l'OFEV. L'art. 14 formule six mesures pour la mise en œuvre de cet objectif (n° 64-69). A l'exception de la mesure n° 66, la mise en œuvre est confiée à l'OFEV.
Objectifs du Conseil fédéral (versions 2008 et 2009)	Enumère les objectifs et les mesures prévues pour la mise en œuvre et les explique brièvement. Pour la mise en œuvre de l'objectif primordial pour l'OFEV, «Exploiter les ressources naturelles en préservant l'environnement» (voir programme de la législature), deux mesures sont exposées.
Objectifs des départements (versions 2008 et 2009)	Les objectifs des départements sont, dans une très large mesure, un récapitulatif des mesures évoquées dans les explications relatives aux objectifs par le Conseil fédéral (sous forme de liste).
Planification annuelle du DETEC (versions 2008 et 2009)	Il s'agit d'un tableau synoptique contenant les dossiers des offices classés selon 4 catégories, en fonction de leur importance politique et de la charge de travail qu'ils représentent pour le chef du département. La dernière colonne «Étapes» indique ce qui doit être réalisé durant l'année concernée.
Convention d'objectifs avec le directeur de l'office	Les objectifs convenus chaque année entre le chef du DETEC et le directeur de l'office dans le cadre de l'entretien d'évaluation du collaborateur comprennent des priorités pour l'ensemble de l'office. Selon l'avis exprimé par le SG-DETEC sur une ébauche du présent rapport, les objectifs sont proposés par le chef du département avec l'aide du SG-DETEC.

Instrument	Description
(Compte rendu du département)	Rencontre organisée trois fois par an entre les directeurs des offices du DETEC, le chef du département et la direction du secrétaire général. Les sujets évoqués concernent tous les offices (nouvelles instructions du DETEC relatives aux compétences en matière de droit du personnel, p. ex.)
(Réunion du département)	Séance de deux jours organisée une fois par an et consacrée à un sujet qui concerne plusieurs offices (financement de grands projets d'infrastructure p. ex.) Les directions des offices du DETEC et la direction du département, y compris le chef, y participent.
(Commission de coordination des transports)	Rencontre organisée trois fois par an entre le secrétaire général et les offices du DETEC investis dans la politique des transports (OFROU, OFT, OFAC, OFEV, ARE) à des fins de coordination de leurs activités. Dans d'autres domaines politiques, des séances d'élimination des divergences n'ont pas lieu régulièrement à l'échelon du département mais en cas de besoin.

## Strumenti di pianificazione dell'UFAM

*Tabella A3.2*

Instrument	Description
Document stratégique «La politique fédérale de l'environnement»	Le document «La politique fédérale de l'environnement: principes de mise en œuvre et de développements» décrit le mandat et les lignes directrices de la politique environnementale et cite des défis clés. Il a été adopté par la direction.
Conception de base du système de pilotage	L'OFEV a introduit un système de pilotage qui comprend les niveaux hiérarchiques suivants: groupe de produits, produit, effet, activité (voir chap. 2.2).
eSTRAT	Application informatique en soutien au processus de gestion clé (PGC).
PGC: instruction relative à la planification	Cette instruction définit les responsabilités pour le processus de planification, elle règle le déroulement de ce processus et formule des consignes relatives aux ressources humaines et financières disponibles. Les ressources disponibles par produit sont notamment définies. L'instruction est adoptée lors de la réunion III de la direction.
PGC: semaine de planification	Les planifications d'activités élaborées sur la base de l'instruction relative à la planification sont discutées produit par produit par les responsables de produits et la direction. La semaine de planification se termine par des consignes d'adaptation de la planification adressées aux responsables d'activités et de produits.
PGC: réunion IV de la direction	Adoption définitive de la planification par la direction.
Programmes	Dans certains domaines de l'OFEV, les priorités pluriannuelles sont définies dans le cadre de programmes (le Programme forestier Suisse et le Plan d'action sur les nanomatériaux synthétiques p. ex.)
Entretien avec le collaborateur	Aux termes de l'art. 15 de l'ordonnance sur le personnel de la Confédération, les unités administratives de la Confédération sont tenues d'organiser chaque année un entretien avec les collaborateurs. Celui-ci sert notamment à la convention d'objectifs.

Instrument	Description
Structure (organigrammes)	L'organigramme de l'OFEV présente la structure de l'office jusqu'à l'échelon de la section en indiquant les chefs de chaque unité. Certaines divisions et sections disposent d'organigrammes plus détaillés et/ou de listes sur les domaines d'activité et les responsabilités des différents collaborateurs.
PGC: gestion des activités	Le manuel eSTRAT contient des contraintes sur la documentation, sur les mises à jour en cours et sur l'approbation de changements apportés à des activités.
PGC: réunion I de la direction	Cette réunion constitue un échange annuel entre la direction et les chefs de division. Il s'agit d'optimiser le processus de gestion clé et de discuter de sujets sélectionnés.
Gestion de la qualité: documentation des processus	Dans l'objectif d'une qualité totale, un manuel de qualité a été élaboré en 2005. De nombreux processus de l'OFEV y sont documentés, mais ils n'ont pas été actualisés par la suite. Une nouvelle documentation des processus est actuellement en cours.
Gestion interne de documents (GID)	Système électronique d'archivage de documents, qui est intégré dans «Fabasoft» et permet simultanément l'attribution de tâches à plusieurs personnes (définition d'un «workflow»).
Séance de la direction	Séance de deux heures organisée deux fois par semaine, le mardi et le vendredi, et réunissant la direction (le directeur et les quatre sous-directeurs). Le mardi est plutôt consacré aux affaires administratives (questions concernant le personnel p. ex.) et le vendredi à des questions thématiques.
Entretiens bilatéraux sous-directeurs – chefs de divisions	Entretiens de deux heures imposés par la direction et ayant lieu au moins toutes les deux semaines. Ils servent notamment à préparer les réunions de la direction (rapports sur l'état d'avancement des activités et rapports de controlling ainsi que planification). Les dossiers en cours sont également évoqués, parfois en présence des chefs de section compétents. Les procès-verbaux sont accessibles à tous en interne.
Réunions au sein des divisions	La direction exige que soient organisées des réunions à l'échelon de la division (le chef de la division et tous les chefs de section), mais ne formule aucune contrainte quant à leur fréquence. En règle générale, ces réunions ont lieu chaque semaine ou toutes les deux semaines. Parallèlement, des réunions bilatérales régulières se tiennent entre certains chefs de division et chefs de section.
Organes internes de coordination	Il existe différents organes internes de coordination: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conférence de direction: réunion d'une demi-journée de la direction avec les chefs de division, environ quatre fois par an.</li> <li>– Conférence de coordination (KoKo): elle a été instituée à l'origine pour coordonner la position de l'OFEV dans des domaines politiques qui ne sont pas sous la responsabilité de l'office (KoKo Agriculture, p. ex.). Aujourd'hui, elle est également organisée dans d'autres domaines (KoKo Formation environnementale p. ex.). En règle générale, elle est conduite un chef de division.</li> <li>– Roadmap: organe de coordination dont la fonction est limitée dans le temps; il intervient pour des dossiers politiques importants et couvrant un large champ et est placé sous la responsabilité d'un ou de deux membres de la direction.</li> <li>– Directions générales de projets (POL): dans le cadre du PGC, chaque projet dispose d'une direction générale de projet. Il s'agit de l'organe de décision qui regroupe généralement les supérieurs hiérarchiques des unités d'organisation impliqués dans un projet.</li> </ul> Outre ces organes de coordination, il existe plusieurs groupes de travail moins institutionnalisés.

Instrument	Description
Gestion des parties prenantes (contacts et analyses)	La direction de l'OFEV rencontre régulièrement différentes parties prenantes de l'office (conseillers fédéraux, services fédéraux, cantons, partis politiques, associations et fédérations professionnelles, fédérations économiques, associations environnementales). Les rencontres font l'objet d'une analyse systématique (Tableau récapitulatif: saisie des positions de chaque partie prenante sur différents sujets de l'OFEV).
Participation aux conférences cantonales	L'OFEV participe aux conférences cantonales régulièrement et à différents échelons. Le directeur de l'office prend part aux conférences des gouvernements cantonaux, un membre de la direction aux conférences des chefs d'offices cantonaux et un chef de division aux conférences spécialisées.
Conventions-programmes avec les cantons	Dans le cadre de la mise en œuvre de la RPT, des conventions-programmes sont conclues avec les cantons dans différents domaines dans lesquels l'OFEV octroyait auparavant des subventions.
Organes de coordination avec des partenaires externes	L'OFEV chapeaute différents organes de coordination dont la Plateforme nationale «Dangers naturels» (PLANAT), le Forum Forêts, la commission du marché des bois ( <i>Holzmarktkommission</i> ), etc. L'OFEV a également lancé des entretiens moins formels, qui réunissent autour d'un repas d'affaires, une à deux fois par an, la direction de l'office et celles d'autres services fédéraux (l'OFAG p. ex.)

## Strumenti di controllo dell'UFAM

*Tabella A3.4*

Instrument	Description
PGC: rapport de controlling	En mai et en octobre, les responsables de produits doivent rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre du produit dans un rapport de controlling standardisé. Ce dernier est un instrument relativement nouveau (première utilisation en mai 2008).
PGC: rapports sur l'état d'avancement des activités	En mai et en octobre, les responsables d'activités doivent établir un rapport standardisé sur l'état d'avancement de chaque activité. Ces rapports contiennent un descriptif de l'activité et des indications sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de différents points (qualité, délais, ressources financières et journées de travail). Un signal vert, orange ou rouge doit être attribué et un avis exprimé sur chaque point. Ces rapports constituent la base des rapports de controlling (voir plus haut).
PGC: réunion II de la direction	Lors de sa réunion II, en juin, la direction prend connaissance des rapports de controlling et des rapports sur l'état d'avancement des activités (mai) et en discute si nécessaire avec les responsables concernés. Elle obtient en outre une vision globale de l'état d'avancement des travaux et des ressources au moyen d'autres statistiques et de rapports succincts (rapport sur les relations avec les parties prenantes, rapport environnemental, indicateurs relatifs au personnel, contrôle des frais de personnel, controlling de l'égalité de traitement, vue d'ensemble des crédits, etc.). Lorsque cela s'avère nécessaire, la direction intervient et attribue des mandats devant être réalisés immédiatement.
PGC : semaine de planification	La semaine de planification est consacrée aux futures activités. Les discussions reposent sur les documents de planification ainsi que sur les rapports de controlling et les rapports sur l'état d'avancement des activités.
PGC: réunion I de la direction	Lors de cette réunion, la direction et les chefs de division se retrouvent pour échanger. Il s'agit d'optimiser le processus de gestion clé et de discuter de sujets sélectionnés.

Instrument	Description
Saisie du temps par prestation	Tous les collaborateurs sont tenus de saisir leur temps de travail dans l'application EXOS et de l'attribuer aux activités définies lors du processus de gestion clé.
Evaluation du personnel	Aux termes de l'art. 15 de l'ordonnance sur le personnel de la Confédération, les unités administratives de la Confédération sont tenues d'évaluer leur personnel. A l'OFEV, cette évaluation a lieu généralement lors de l'entretien avec le collaborateur.
Sondage du personnel de la Confédération	Le sondage du personnel de la Confédération est réalisé tous les deux ans par l'OFPER sous forme d'enquête en ligne auprès d'environ 75 % du personnel de la Confédération.
Evaluations	Les évaluations sont réalisées par chaque unité d'organisation de l'OFEV. Il n'existe pas de vue globale des évaluations de l'office. L'OFEV compte en son sein une personne responsable des évaluations à environ 20 %, mais le rôle de celle-ci n'est pas clairement défini. Une stratégie en matière d'évaluation fait encore défaut.
Autres rapports à l'intention de la direction	Tous les rapports à l'intention de la direction sont énumérés dans un document de 32 pages. En voici quelques-uns: contrôle des frais de personnel, rapport annuel des conférences de coordination, rapport environnemental, état des interventions parlementaires, liste des dossiers du département et du Parlement ou des dossiers dans lesquels l'OFEV a été impliqué dans le cadre de la consultation des offices, analyses systématiques, controlling informatique, contrôle des frais de téléphone, gestion des ressources et gestion environnementale, vue d'ensemble des crédits, listes trimestrielles des voyages de service, événements politiques, aperçu des conventions-programmes (RPT), état des finances, etc.

## Strumenti di controllo del Consiglio federale/DATEC

*Tabella A3.5*

Instrument	Description
Structure de la surveillance	Les compétences pour la surveillance exercée par le département sur l'OFEV sont réglées. Une personne de la direction du secrétariat général (le secrétaire général ou l'un de ses deux suppléants) est responsable d'un office (chargé du suivi de l'office).
Règles concernant l'accomplissement de nouvelles tâches (2009)	Instructions du DE TEC à l'intention de ses offices. Elles définissent des règles concernant l'évaluation de demandes d'accomplissement de nouvelles tâches. A titre d'exemple, une demande d'augmentation des ressources doit être accompagnée d'un rapport faisant ressortir les priorités définies en termes de tâches. De plus, dans ce cas, le département peut demander un examen de la situation de l'office en termes de ressources.
Rapport de gestion du Conseil fédéral, volume I (version 2008)	Il récapitule les objectifs du Conseil fédéral pour l'année sous revue (voir planification) ainsi que les mesures correspondantes. Viennent ensuite des explications sur le contenu et le degré de réalisation des mesures.
Rapport de gestion du Conseil fédéral, volume II (version 2008)	Il récapitule les objectifs des départements (voir planification) et contient une évaluation de la mise en œuvre (objectif atteint, partiellement atteint, non atteint). Chaque objectif est suivi d'une liste de mesures, chacune accompagnée d'un bref commentaire concernant la mise en œuvre.

Instrument	Description
Bilan de la planification annuelle du DETEC	Le bilan de la planification annuelle reprend le tableau synoptique de la planification. Les dossiers des offices y sont classés selon 4 catégories, en fonction de leur importance politique et de la charge de travail qu'ils représentent pour le chef du département. La dernière colonne «Étapes» indique ce qui a été réalisé durant l'année concernée.
Évaluation du directeur de l'office (évaluation du personnel)	Lors de l'entretien annuel entre le chef du DETEC et le directeur de l'OFEV, la réalisation des objectifs de l'année précédente est évaluée. Les résultats de l'entretien sont formulés dans une lettre adressée par le chef du département au directeur de l'OFEV (celle-ci n'a pas été fournie au CPA).
Compte rendu de l'office	Réunion standardisée de deux heures organisée dix fois par an entre l'OFEV et le département. Les principes sont réglés dans des instructions. Les représentants du DETEC y participant sont le chef du département, le secrétaire général, la personne chargée du suivi de l'office, la conseillère du chef du DETEC compétente pour les questions liées à l'OFEV ainsi que le service de presse et d'information. Ceux de l'OFEV sont tous les membres de la direction et la direction de la section Affaires politiques. Des spécialistes de l'OFEV et des membres de la direction d'autres offices du DETEC concernés par un dossier peuvent être associés à certains points à l'ordre du jour.
Rencontre bilatérale	En amont des comptes rendus de l'office, une rencontre plus informelle a lieu entre une délégation du secrétariat général du DETEC (personne chargée du suivi de l'OFEV et conseillère du chef du département responsable des questions liées à l'OFEV) et la direction de l'OFEV au complet. Selon l'avis du SG-DETEC sur une ébauche du présent rapport, des dossiers actuels sont également évoqués lors de cette rencontre.

## Analisi e valutazione standardizzate secondo determinati criteri

### Légende des tableaux

●●●●	réalisé à 100 %
●●●○	réalisé à 75 %
●●○○	réalisé à 50 %
●○○○	réalisé à 25 %
○○○○	réalisé à 0 %
○○○○?	L'appréciation du degré de réalisation n'est pas entièrement fiable
? ? ? ?	Pas d'appréciation du fait de l'absence de données

### Calcul du degré de réalisation des critères

Le degré de réalisation correspond au pourcentage de réalisation des indicateurs permettant d'évaluer un critère, dès lors que ceux-ci ont pu être appréciés. Exemple: un critère est assorti de trois indicateurs aux appréciations suivantes: ●●, ●○, ●⊗; ● = réalisé, ○ = non réalisé et ⊗ = pas d'appréciation du fait de l'absence de données. Le degré de réalisation du critère correspond à quatre points d'indicateurs sur cinq appréciés, soit  $4/5 = 80\%$ . Le degré de réalisation étant arrondi à 25 % ou un de ses multiples, dans notre cas, les 80 % sont ramenés à 75 %. Le point d'interrogation situé derrière le degré de réalisation (●●●○?) indique que l'appréciation n'est pas entièrement fiable. Si la majorité des indicateurs n'ont pu être appréciés, aucune appréciation de la réalisation des critères n'est effectuée.

Aspect	Critère	Appréciation et explication
Conception	Fondement	●●●○ – Les instruments sont clairement définis pour l'essentiel et les connaissances sur les évolutions du contexte sont intégrées dans la planification.
	Intégration	●○○○ – En termes de structure, le programme de la législature, les objectifs annuels du Conseil fédéral et les objectifs annuels des départements sont coordonnés. On constate toutefois de légères incohérences en termes de contenu. Les autres instruments ne sont pas coordonnés. – Les instruments de planification ne sont pas coordonnés avec les planifications des ressources, mais des contraintes en termes de délai existent.
Application	Systématisme	●●●○ – Les instruments de planification sont appliqués plutôt systématiquement, à l'exception de la stratégie du département, qui n'a pas été mise à jour. Globalement, les informations sont cohérentes. – Les bases légales dont l'OFEV a la responsabilité manquent de cohérence. Il existe des conflits d'objectifs entre des lois, que les objectifs stratégiques ne résolvent pas.
	Convivialité	●●●●? – Les planifications s'appuient fortement sur les suggestions de l'OFEV. Hormis éventuellement la convention d'objectifs conclue par le chef du département avec le directeur de l'office, le DETEC et le Conseil fédéral ne définissent quasiment pas de priorités de leur propre initiative. – Les remarques sur la charge de travail sont rares. Pas de problèmes identifiables. L'appréciation est peu fiable.
Utilisation	Utilité	●●●○ – La préparation des informations est excellente. – Aux yeux des personnes interrogées, l'utilité du programme de la législature ainsi que celle des objectifs annuels du Conseil fédéral et du département sont très faibles. Mais les coûts sont faibles eux aussi. – La planification annuelle du DETEC est considérée comme utile pour la planification des affaires du département.
	Importance	●○○○ – Les principes de la stratégie du DETEC et la planification annuelle de celui-ci présentent une certaine importance. La planification formalisée à l'échelon du Conseil fédéral et du DETEC n'a quasiment aucune influence sur l'activité de l'OFEV car les prescriptions ne concernent qu'une partie marginale des domaines d'activité de l'office et que les objectifs annuels publiés par le Conseil fédéral et le département sont peu exigeants.



Aspect	Critère	Appréciation et explication
Conception	Fondement	●●●○ <ul style="list-style-type: none"> <li>– La conception de base du système de pilotage est claire. La définition d'objectifs et d'indicateurs est prévue à tous les échelons, mais l'importance et le lien de ceux-ci manquent de clarté.</li> <li>– La planification tient compte des connaissances sur l'état de l'environnement et sur les évolutions du contexte de l'OFEV. Une grande importance est accordée à l'analyse du contexte politique.</li> </ul>
	Intégration	●●○○ <ul style="list-style-type: none"> <li>– Une planification intégrée est effectuée pour le processus de gestion clé. Des ressources sont attribuées à chaque activité.</li> <li>– Le processus de gestion clé n'est pas coordonné avec la planification à l'échelon du département.</li> <li>– La planification n'est pas déclinée jusqu'à l'échelon de chaque collaborateur (état au moment de notre étude). En règle générale, aucune contrainte précise n'est imposée aux collaborateurs en termes de ressources.</li> </ul>
Application	Systematisme	●●●○ <ul style="list-style-type: none"> <li>– Globalement, la planification (processus de gestion clé) est très structurée. Les documents de planification sont complets en ce qui concerne les ressources, mais on constate des écarts sur le plan du contenu. Les définitions des objectifs, notamment, sont souvent imprécises et incomplètes.</li> <li>– Le processus de définition d'objectifs pour les collaborateurs est effectué dans tout l'OFEV. Cependant, les formulaires ne sont pas toujours dûment remplis.</li> </ul>
	Convivialité	○○○○? <ul style="list-style-type: none"> <li>– La participation des échelons inférieurs à la planification est restreinte (processus de gestion clé). L'acceptation est limitée, mais elle a augmenté depuis l'introduction de l'instrument.</li> <li>– L'application informatique eSTRAT pour la planification est lente, elle présente des risques de panne et est peu claire.</li> <li>– La charge de travail que représente la planification est très diversement appréciée.</li> </ul>

Aspect	Critère	Appréciation et explication
Utilisation	Utilité	<p>●○○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grâce au processus de gestion clé, la planification au sein de l’OFEV est plus systématique et la répartition des ressources a gagné en transparence. Ce sont les principaux avantages.</li> <li>– Le nombre d’utilisateurs est très limité; hormis la direction, rares sont ceux qui utilisent les informations de planification.</li> </ul>
	Importance	<p>●●●○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La direction réfléchit aux différentes activités de l’office et définit des priorités qui se répercutent notamment sur la répartition des ressources. L’importance est élevée.</li> <li>– La politique axée sur les ressources, défendue par la direction en tant que nouvelle orientation stratégique de l’OFEV, ne s’est pas encore imposée partout. Une orientation commune fait défaut au sein de l’office.</li> </ul>

Aspect	Critère	Appréciation et explication
Conception	Fondement	<p>●●●○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des activités dans le cadre du processus de gestion clé est clairement réglée.</li> <li>- La documentation des processus internes s'effectue selon un modèle reconnu et est pilotée de façon centralisée. Le processus n'en est qu'à ses débuts.</li> <li>- Il existe différents organes de coordination, que les personnes interrogées ne distinguent pas bien les uns des autres.</li> </ul>
	Intégration	<p>●●●○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les écarts par rapport à la planification des activités, qu'il s'agisse de contenus modifiés ou de ressources, doivent être approuvés par (un membre de) la direction. La réalisation est donc en lien étroit avec la planification.</li> <li>- Les instruments de réalisation ne sont pas reliés entre eux, contrairement à ce qui était prévu (lien entre la documentation des processus et la gestion interne de documents / le processus de gestion clé).</li> </ul>
Application	Systematisme	<p>●●●○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les changements par rapport aux activités prévues sont systématiquement saisis dans un système centralisé. Les tâches en cours de réalisation sont traitées via la gestion interne de documents (centralisée).</li> <li>- Les relations externes de l'office sont systématiquement pilotées et soignées par le biais de plusieurs instruments (gestion des parties prenantes, repas d'affaire, etc.)</li> <li>- Il n'est pas certain que les processus soient systématiquement documentés. Certes, un schéma uniforme est utilisé, mais il est rempli de manière plus ou moins détaillée dans les ébauches disponibles.</li> </ul>
	Convivialité	<p>●●○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il ressort du sondage du personnel de la Confédération que les processus de travail de l'OFEV sont plutôt compliqués par rapport à la moyenne. Cela apparaît concrètement pour les demandes de changements à apporter à des activités: le processus est laborieux aux yeux des responsables d'activités. A la demande des utilisateurs, des simplifications ont été prévues.</li> <li>- Plusieurs personnes interrogées ont émis des critiques sur la documentation des processus.</li> <li>- eSTRAT, l'application informatique pour la gestion des activités, n'est pas satisfaisante sur le plan technique.</li> <li>- L'application de gestion des documents est fortement appréciée (reproduction graphique de processus de traitement) mais aussi critiquée pour sa faible performance.</li> </ul>

Aspect	Critère	Appréciation et explication
Utilisation	Utilité	<p>●●●○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La structure de l’office est globalement pertinente, bien que certaines unités soient trop importantes ou couvrent un champ thématique trop large. La réorganisation de 2010 devrait aborder ce problème.</li> <li>– La direction considère comme utile l’obligation de faire approuver les changements par rapport à la planification des activités. Il s’agit ainsi d’éviter des <i>augmentations</i> de coûts. Or, il ressort de l’enquête du CPA que les incitations à <i>réduire</i> les coûts sont faibles au sein de l’OFEV.</li> <li>– La gestion interne de documents est jugée positive. L’utilité des nombreux organes de coordination institutionnalisés est plutôt vue d’un œil critique.</li> </ul>
	Importance	<p>●●○○?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La direction au sein de l’OFEV se fait dans le respect de la hiérarchie. La structure formelle est donc respectée dans la pratique.</li> <li>– L’obligation de faire approuver par la direction des changements dans des activités prévues renforce le caractère contraignant de la planification. On ne possède pas d’éléments pour savoir dans quelle mesure la direction discute des contenus.</li> <li>– Les documentations de processus existantes sont relativement peu utilisées.</li> </ul>

Aspect	Critère	Appréciation et explication
Conception	Fondement	<p>●●○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les contraintes sont relativement claires pour les rapports semestriels sur l'état d'avancement des activités, mais elles sont moins claires pour les rapports de controlling. Les rapports sont standardisés.</li> <li>– Les connaissances sur l'évolution du contexte sont intégrées dans les rapports mais pas de manière très systématique.</li> <li>– Certaines contraintes concernant les instruments de contrôle ne sont pas motivées objectivement.</li> </ul>
	Intégration	<p>●○○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La direction effectue un controlling sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la planification annuelle du DETEC.</li> <li>– Pour les rapports de controlling et les rapports sur l'état d'avancement des activités, la réalisation des objectifs n'est pas systématiquement contrôlée. Les deux rapports ne sont pas coordonnés.</li> <li>– Les activités sont reliées à la saisie du temps par prestation et au controlling financier. En revanche, aucun controlling des ressources n'est relié au rapport de controlling.</li> </ul>
Application	Systématisme	<p>●○○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Des rapports de controlling et des rapports sur l'état d'avancement des activités sont établis pour chaque produit et pour chaque activité, mais ils sont remplis très différemment les uns des autres. Des informations majeures telles que le degré de réalisation des objectifs manquent parfois.</li> <li>– La procédure d'évaluation du personnel est effectuée systématiquement, mais plus ou moins bien documentée.</li> <li>– Le temps par prestation n'est pas systématiquement saisi.</li> </ul>
	Convivialité	<p>●○○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les rapports de controlling et les rapports sur l'état d'avancement des activités sont considérés comme étant des instruments de la direction et acceptés en tant que tels. La charge de travail qu'ils représentent est appropriée mais pourrait être réduite par des simplifications. eSTRAT en tant que logiciel pour la saisie des rapports présente des faiblesses.</li> <li>– L'évaluation du collaborateur est bien acceptée par le personnel alors que la saisie du temps par prestation ne l'est pas assez. L'application pour la saisie du temps par prestation est jugée compliquée.</li> </ul>

Aspect	Critère	Appréciation et explication
Utilisation	Utilité	<p>●○○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le processus de gestion clé a permis d’améliorer le contrôle. L’utilité est encore limitée par manque de lien entre les instruments de contrôle et les objectifs.</li> <li>– Les rapports semestriels (controlling et état d’avancement des activités) sont remis tels quels à la direction, qui reçoit ainsi des piles de papier. Celle-ci confirme l’utilité des rapports sur l’état d’avancement des activités, tandis que les autres personnes interrogées émettent des doutes. Certains responsables d’activités et de produits estiment que les rapports leur apportent quelque chose.</li> <li>– Les cadres et les collaborateurs n’utilisent pas la saisie du temps par prestation, notamment parce qu’ils ne savent pas comment préparer les données de sorte qu’elles puissent servir.</li> </ul>
	Importance	<p>●●●○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les rapports établis en mai (controlling et état d’avancement) sont évoqués lors de la réunion II de la direction. La discussion porte avant tout sur les activités problématiques. La direction intervient en prenant des mesures correctives dont la mise en œuvre est contrôlée. Les rapports remis en octobre sont moins importants, mais ils constituent la base de la planification.</li> <li>– Hormis le fait qu’elle renseigne sur les ressources humaines dans les rapports sur l’état d’avancement des activités, la saisie du temps par prestation n’est que peu importante pour le reste.</li> <li>– Concernant l’évaluation des collaborateurs, les mesures convenues sont moyennement contraignantes. Des mesures sont déduites des résultats du sondage du personnel de la Confédération.</li> </ul>

Aspect	Critère	Appréciation et explication
Conception	Fondement	<p>●●○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les instruments de contrôle formalisés sont rares. L’application et le contenu de ceux qui existent sont clairement définis. Le compte rendu de l’office est le principal instrument.</li> <li>– Les compétences en matière d’exercice de la surveillance sur l’OFEV sont clairement définies au sein du DATEC.</li> <li>– Les connaissances sur l’évolution du contexte ne sont pas intégrées systématiquement dans les instruments existants.</li> </ul>
	Intégration	<p>●○○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le rapport de gestion du Conseil fédéral est structuré de sorte qu’il soit possible de vérifier si les objectifs annuels du Conseil fédéral et du département ont été atteints. Dans la pratique, le lien avec les objectifs annuels est insuffisant.</li> <li>– Un bilan de la planification annuelle du DATEC est établi, mais le document du département est conçu de telle sorte que le degré de réalisation des objectifs n’apparaît pas.</li> <li>– Le département dispose certes d’un rapport financier et d’un rapport sur le personnel, mais ceux-ci ne sont pas reliés aux instruments de pilotage des tâches.</li> </ul>
Application	Systematisme	<p>●●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les instruments existants sont systématiquement appliqués. Un compte rendu de l’office a lieu dix fois par an. De plus, un bilan est établi en début d’année pour vérifier si la planification précédente a été respectée. En revanche, la réalisation des objectifs n’est pas contrôlée durant l’année.</li> </ul>
	Convivialité	<p>?? ??</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Globalement, la charge de travail que les rapports à l’intention du département représentent pour l’OFEV est considérée comme relativement faible. Cependant, des informations concrètes sur l’appréciation des différents instruments font défaut.</li> </ul>

Aspect	Critère	Appréciation et explication
Utilisation	Utilité	<p>●○○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le système de rapports est limité. Cependant, les comptes rendus de l'office, notamment, sont considérés comme utiles.</li> <li>– Le degré de réalisation des objectifs ne peut être contrôlé que de manière restreinte avec les instruments existants.</li> <li>– Le rapport de gestion du Conseil fédéral n'est pas utile aux yeux des personnes interrogées.</li> </ul>
	Importance	<p>●●○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dans le cadre des comptes rendus de l'office, le département étudie les informations livrées. On peut toutefois se demander s'il en déduit des conséquences contraignantes.</li> <li>– Les rapports de gestion du Conseil fédéral constituent dans une large mesure une formalité et ne sont guère importants pour le pilotage.</li> <li>– Si des objectifs de la planification annuelle du DETEC ne sont pas respectés, cela est souvent sans conséquence directe sur la planification.</li> </ul>



Aspect	Critère	Appréciation et explication
Partenaires/ groupes cibles	Qualité des processus	●●●○ <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les collaborateurs peuvent facilement être joints par courriel, moins par téléphone. Ils sont cordiaux et prévenants. Leurs compétences sont largement reconnues. En règle générale, les requêtes sont traitées dans un délai raisonnable.</li> </ul>
	Qualité des prestations	●●●○ <ul style="list-style-type: none"> <li>– L’OFEV est considéré comme un partenaire fiable, qui tient généralement ses engagements s’agissant des prestations.</li> <li>– Personne ne remet en question le fait que les prestations de l’OFEV répondent à un besoin. Le bien-fondé de certaines prestations est cependant mis en doute. Quelques voix critiques sont d’avis que l’office est tourné exclusivement vers les questions écologiques.</li> <li>– Selon plusieurs personnes, l’OFEV assume trop de tâches «politiques» en sus de ses tâches spécialisées.</li> <li>– Globalement, l’OFEV est considéré comme un office innovant, qui suit les évolutions et y réagit. Quelques personnes déplorent toutefois une lourdeur structurelle.</li> </ul>
	Climat de coopération	●●○○? <ul style="list-style-type: none"> <li>– Globalement, les relations avec les différents services fédéraux et cantons sont bonnes, en particulier à l’échelon de la direction.</li> <li>– Les interfaces entre l’OFEV et d’autres services fédéraux sont claires pour une grande part. Elles manquent de clarté dans le cas de l’OFEN. On déplore à ce titre l’absence de stratégie globale du département ou du Conseil fédéral.</li> <li>– Quelques cantons reprochent à l’OFEV d’aller au-delà de ses compétences. Quelques personnes interrogées estiment toutefois que cela est positif et attendent de l’office qu’il joue un rôle de leader encore plus prononcé.</li> <li>– Les représentants des fédérations ont des jugements variés sur les relations. Ils critiquent le manque de transparence sur la manière dont ils sont associés aux dossiers (procédure de sélection, type de participation) et indiquent que leurs suggestions ne sont pas du tout prises en compte (consultations pour la forme).</li> </ul>
	Image	●●●○ <ul style="list-style-type: none"> <li>– L’image de l’OFEV est tout aussi positive (office compétent qui recherche la collaboration) que négative (lourdeurs et manque de coordination). L’opposition entre idéologie et pragmatisme est marquée, l’OFEV étant perçu très différemment par les uns et les autres. Dans ce domaine, l’image reflète l’opposition entre la stratégie, défendue par la direction, et les orientations prises par certains collaborateurs aux échelons inférieurs.</li> <li>– Globalement, la communication et le travail de relations publiques sont bons; toutefois, ils frôlent encore la limite maximale pour ce qui est du volume.</li> </ul>

Aspect	Critère	Appréciation et explication
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tous s'accordent pour dire que l'OFEV remplit son mandat. Selon la couleur politique des uns et des autres, il est trop ou pas assez actif.</li> </ul>
Collaborateurs	Satisfaction	<p>●●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'OFEV affiche un taux de satisfaction supérieur à la moyenne de l'administration fédérale. Ces dernières années, la satisfaction a plutôt progressé. Le climat de travail est bon lui aussi.</li> <li>– Les conditions de travail sont satisfaisantes. Le salaire moyen s'élève à 120 000 francs. Cette rémunération est considérée comme appropriée par les collaborateurs.</li> </ul>
	Motivation	<p>●●○○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– En ce qui concerne la motivation, l'OFEV présente des points forts et des points faibles.</li> <li>– Les marges de manœuvre dont disposent les collaborateurs sont motivantes. Plus que d'autres, ceux-ci peuvent faire la preuve de leurs aptitudes au travail et prendre des initiatives.</li> <li>– Les collaborateurs considèrent leur travail comme une composante de leur engagement social. Cet engagement idéologique se manifeste également vers l'extérieur (voir critère de l'image) et est considéré autant comme un point fort évident que comme un point faible de l'OFEV. En revanche, la disposition à fournir des prestations et le sentiment d'appartenance à l'organisation – indépendamment des contenus du travail – ne sont «que» moyens.</li> <li>– Les supérieurs hiérarchiques directs sont évalués positivement par les collaborateurs. En revanche, la direction a été qualifiée de «distante» par certains, qui précisent toutefois qu'elle s'efforce de réduire la distance qui la sépare des collaborateurs.</li> <li>– Les collaborateurs de l'OFEV voient moins de possibilités de carrière que ceux d'autres offices. Le problème a été identifié et un programme d'encouragement des cadres a été mis sur pied.</li> </ul>
	Egalité de traitement	<p>●●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'égalité entre femmes et hommes, le plurilinguisme et l'embauche de personnes handicapées sont davantage encouragés au sein de l'OFEV que dans d'autres offices. En la matière, l'OFEV fait figure d'office modèle.</li> <li>– Avec 38 %, la proportion des femmes est nettement au-dessus de la valeur cible de 30 % définie par le Conseil fédéral. La sous-représentation des femmes dans les classes de salaire plus élevées est moins importante que la moyenne. Pour le plurilinguisme, les chiffres de l'OFEV sont proches des valeurs cibles.</li> </ul>

## **Colofone**

### **Realizzazione dell'analisi**

Simone Ledermann, CPA (direzione progettuale)

Céline Andereggen, CPA (collaborazione scientifica)

Nicolas Grosjean, CPA (collaborazione scientifica)

Christoph Bättig, CPA (consulenza metodologica)

### **Ringraziamenti**

*Il CPA ringrazia l'Ufficio federale dell'ambiente della fiducia e della collaborazione. Ringrazia inoltre coloro che, all'interno o all'estero dell'Ufficio, hanno accettato di partecipare ai colloqui e di fornire ragguagli, di prendere parte al sondaggio elettronico, di mettere a disposizione i documenti necessari o di organizzare incontri. Infine ringrazia del sostegno in modo particolare la signora Christine Hofmann, vicedirettrice dell'Ufficio federale dell'ambiente.*

### **Per ulteriori informazioni:**

Controllo parlamentare dell'amministrazione

Servizi del Parlamento

CH-3003 Berna

Tel. +41 31 323 09 70, fax +41 31 323 09 71

E-mail [pvk.cpa@pd.admin.ch](mailto:pvk.cpa@pd.admin.ch)

[www.parlament.ch](http://www.parlament.ch) > Commissions > Controllo parlamentare dell'amministrazione

*Lingua originale del rapporto: tedesco*

