

Piano della performance 2014-2016

di Arpa Emilia-Romagna

***MODALITÀ E STRUMENTI DI DEFINIZIONE ED APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

- Anno 2014 -

arpa EMILIA-ROMAGNA	<i>Piano della performance 2014-2016</i> <i>- Anno-2014 -</i>	Rev. 0 del 30/04/2014
-------------------------------	------------------------------------------------------------------	--------------------------

Piano della performance 2014-2016
di Arpa Emilia-Romagna
- Anno-2014 -

Redazione	Verifica	Approvazione
R.A.P.S.C.D./ A. Libero	R.S.A.I.P.C./ A. Libero	D.G./S. Tibaldi

INDICE

0. Premessa	1
1. Contesto di attuazione	3
2. Le attività e l'organizzazione di Arpa-ER	6
3. La declinazione della “performance” in Arpa-ER e l'architettura del Sistema premiante	8
4. Il Sistema Unico di gestione degli Obiettivi a supporto dell'organizzazione, declinazione, misurazione e valutazione della “performance” dell'Agenzia	11
5. Il monitoraggio degli Obiettivi ed il collegamento con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	14
6. La fase di controllo e verifica dei SAL infrannuali e di consuntivo	15
7. Il Piano della “performance” e il collegamento con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	17
8. Gli indirizzi programmatici 2014- 2016 dell'Agenzia	18
9. Gli obiettivi strategico-programmatici 2014-2016 - anno 2014 e il quadro previsivo di produzione annuale	20
10. L'articolazione e assegnazione degli obiettivi nel Sistema premiante - anno 2014	29
Allegato 1 - Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S&P 2014 e strutture di assegnazione	37
Allegato 2 – Quadro previsionale dell'attività programmata sul territorio per il 2014	43

Questo documento è redatto con riferimento ai principi del D.L.vo 150/09 e costituisce linea guida per Arpa-ER, nelle more dell'adeguamento degli ordinamenti della Regione Emilia-Romagna ai principi del D.L.vo 150/09.

0. Premessa

I nuovi concetti di economicità, produttività e trasparenza, proiettano l'azione dell'Agenzia verso il soddisfacimento delle esigenze di un largo numero di attori, esterni ed interni, che appaiono cointeressati al risultato di gestione dell'ente, da interpretarsi peraltro in una forma più ampia rispetto ai tradizionali modelli contabili.

Si tratta quindi di coniugare tali concetti con un orientamento strategico che prevede l'individuazione/selezione di obiettivi programmatici, l'analisi della loro realizzazione e la diffusione dei risultati raggiunti, attraverso indici (tecnico-operativi, gestionali ed economico-finanziari) delle variabili critiche di successo assunte per la misurazione dei processi di miglioramento avviati.

L'importanza del processo di programmazione prima e del monitoraggio ed analisi dei risultati poi vengono inoltre ulteriormente accentuati nel momento in cui lo stesso sistema di rilevazione e comunicazione dei dati conseguiti assume valenza strategica per la realizzazione di una migliore performance complessiva dell'ente.

In questa ottica, anche il sistema informativo è uno degli elementi che contribuiscono alla creazione del valore e, pertanto, meritevole di un'attenta ed approfondita analisi in sede di pianificazione. La definizione e strutturazione di un sistema organico di gestione degli obiettivi che vanno a comporre lo sviluppo (miglioramento) della performance aziendale diviene elemento chiave per l'applicazione di tale approccio strategico, volto al miglioramento/consolidamento delle caratteristiche quali-quantitative dell'attività dell'Agenzia.

Si tratta di sviluppare e mettere in opera dei sistemi di disegno, assegnazione e monitoraggio degli obiettivi in grado sia di influenzare l'attività di tutti gli operatori interni all'ente, definendo in modo preciso e circostanziato gli specifici target attesi ai vari livelli della struttura, sia di assolvere il compito di rendere esplicito agli stakeholder i campi d'azione prescelti ed i risultati conseguiti, contribuendo altresì ad arricchire ed alimentare la rete di rapporti in cui l'Agenzia opera.

Si è puntato quindi alla strutturazione di un modello organico di gestione degli obiettivi aziendali di miglioramento che non sia semplice strumento di distribuzione/gestione dei compiti e di controllo interno, ma che ponga al centro il lavoro di supporto ed implementazione del processo di pianificazione, di gestione delle discontinuità, dei miglioramenti e delle dinamiche evolutive attese/perseguite nello spirito di massima omogeneizzazione operativa, di razionalizzazione gestionale e di crescita di valore aggiunto dei servizi prodotti/erogati, nonché di gestione delle interdipendenze strategiche con tutti gli attori che sono in contatto con l'Agenzia.

La scelta delle azioni obiettivo e conseguentemente degli indicatori da rilevare, per il monitoraggio, la valutazione e la diffusione pubblica delle informazioni, deriva dalle fasi di pianificazione che l'Agenzia deve condurre raccordando programmi e risorse a funzioni assegnate e servizi/prestazioni richiesti.

Selezione e definizione delle caratteristiche degli obiettivi di miglioramento della produzione e delle modalità di gestione ed erogazione di prestazioni e servizi si sostanziano in un percorso strutturato (il Sistema unico di gestione degli Obiettivi) di definizione, misurazione e divulgazione delle performance su cui punta la dinamica operativa, di gestione e di sviluppo dell'Agenzia.

La diffusione pubblica, attraverso il sito web, del quadro degli Obiettivi strategico-programmatici può rappresentare valido approccio anche per ottenere vantaggi interni, rinforzando la fiducia e l'impegno di tutti gli operatori, e per affermare con forza l'identità agenziale all'esterno.

Una compiuta divulgazione è caratteristica irrinunciabile, per un ente che voglia centrare la propria attività sulla creazione di valore nel lungo periodo.

L'informazione è un'importante risorsa, in grado di favorire i processi e i movimenti nella rete di relazioni in cui è calata l'azione dell'Arpa ed è sicuramente l'unico strumento per stabilire i contatti con gli utenti potenziali, che ancora non hanno formalizzato il loro rapporto con l'Agenzia. Per questo motivo la comunicazione istituzionale costituisce un elemento chiave per stabilire delle efficaci relazioni tra le varie categorie di stakeholder e per gestire in modo ottimale tutte le sinergie di lungo periodo riconducibili ai rapporti con le diverse tipologie di attori.

1. Contesto di attuazione

Il *Piano della performance 2014-2016 di Arpa-ER* è stato elaborato con riferimento al ciclo della pianificazione e controllo delle attività e del bilancio economico dell'Agenzia, ma si incardina altresì, quale strumento espressamente richiamato, anche nel *Piano triennale della prevenzione della corruzione 2014-2016* (http://www.arpa.emr.it/cms3/documenti/cerca_doc/trasparenza/disposizioni_generali/Piano_prevenzione_corruzione.pdf), come fattore di trasparenza degli obiettivi e dell'attività dell'Ente, e più direttamente nel *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016* (http://www.arpa.emr.it/cms3/documenti/cerca_doc/trasparenza/disposizioni_generali/ProgrammaTrasparenza2014_2016_ArpaER.pdf), come documento programmatico triennale di esplicitazione delle scelte di sviluppo e miglioramento, di processo e gestionali, volte all'ottimizzazione della produttività del lavoro e dell'efficienza e trasparenza degli obiettivi correlati.

Il percorso del *processo di Pianificazione di Arpa*

Il processo di pianificazione di Arpa Emilia-Romagna (certificato ISO 9001:2008) come previsto dalle specifiche norme e procedure, si apre con il *Preliminare di programma*, redatto annualmente dall'Agenzia e diffuso via web a metà novembre; documento di confronto sui campi/temi di attività dell'Agenzia con gli Enti di riferimento e più in generale con la "società civile" per la predisposizione ed aggiornamento dei propri programmi, annuali e poliennali.

Nel *Preliminare di programma 2014* (http://www.arpa.emr.it/dettaglio_documento.asp?id=4906&idlivello=216), mantenendo continuità di riferimento strategico ai contenuti già espressi nel triennio trascorso, circa *azioni e interventi* posti in essere e *risultati* attesi, si è puntato alla selezione e presentazione di alcune istanze emergenti per:

- fattori di forte attenzione economico-finanziaria,
- criticità derivate dalle frequenti e impattanti evoluzioni del quadro normativo,
- nuovi elementi e forme di supporto tecnico richiesti all'Agenzia, in particolare da Regione ed altri Enti territoriali di riferimento,
- evoluzioni informatico-informative da attivare in risposta alle sempre più frequenti esigenze conoscitive e di analisi previsiva degli scenari di intervento in campo ambientale e di tutela della salute.

L'analisi si è focalizzata su alcune delle più significative linee d'azione che richiedono attente valutazioni sulle prospettive future da imboccare per assicurare massima corrispondenza quanti-qualitativa tra servizi/prodotti erogati dall'Agenzia e risorse dedicate.

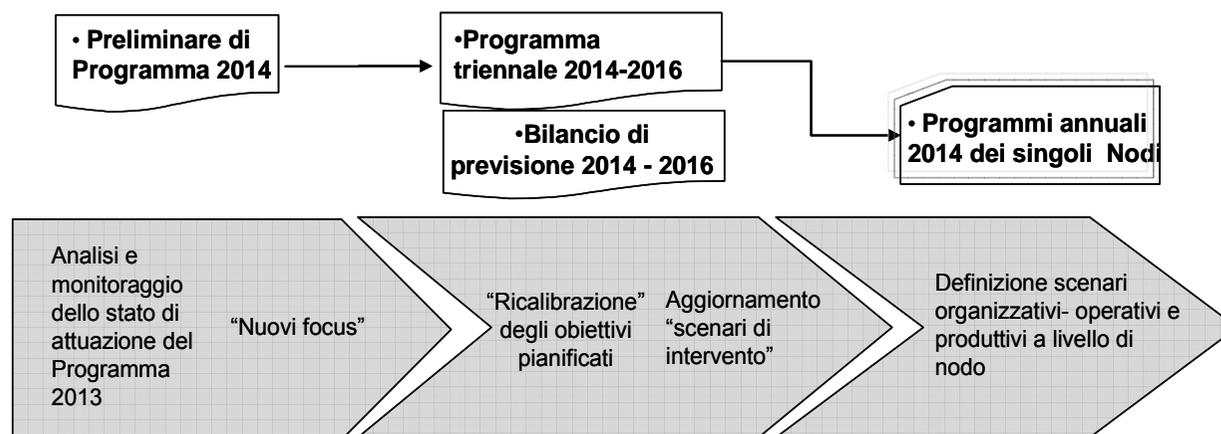
Le tematiche presentate nel *Preliminare di programma 2014*, sulla scorta anche delle valutazioni ed osservazioni formulate dagli stakeholder nelle previste fasi di consultazione, sono state assunte a base dei contenuti programmatici del **Programma triennale 2014-2016 e annuale 2014 delle attività** (http://www.arpa.emr.it/dettaglio_documento.asp?id=5138&idlivello=1528) (http://www.arpa.emr.it/dettaglio_documento.asp?id=5139&idlivello=1528), su cui si è espresso con parere favorevole il Comitato di Indirizzo di Arpa-ER il 16 dicembre 2013, ed ove, unitamente ad altri elementi di rilievo per il triennio, se ne illustrano le specifiche declinazioni tecnico-operativo-gestionali. In coerenza con il percorso di programmazione delineato e sulla base del contesto economico-finanziario regionale e territoriale di riferimento dell'Agenzia, contestualmente è stato elaborato il *Bilancio pluriennale di previsione 2014-2016* ed il *Bilancio economico preventivo per l'esercizio 2014* (http://www.arpa.emr.it/dettaglio_documento.asp?id=5060&idlivello=1528).

Il **Programma triennale delle attività 2014-2016** è organizzato secondo le 4 prospettive del modello della Balanced Scorecard (BSC), da tempo adottato da Arpa e previsto anche dalle Delibere della ex CIVIT, ora ANAC, in attuazione del D.Lgs. 150/09, quale schema di programmazione che favorisca l'esplicitazione degli elementi che vanno a comporre l'"albero della performance".

Il sistema della programmazione dell'Agenzia è completato dal **Programma annuale di attività 2014**, che si compone dei Programmi annuali delle singole strutture territoriali provinciali (Le Sezioni provinciali di Arpa-ER), nonché di quelli delle strutture tematiche (SIMC e SOD) e dei nodi di integrazione di Direzione generale.

Il percorso di Pianificazione

Percorso di Pianificazione di Arpa



Il **Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2014-2016 di Arpa-ER** (approvato con DDG n. 97 del 20/12/2013) prevede:

estratto da Paragrafo 8 (Obblighi di trasparenza - Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2014-2016 di Arpa-ER)

1. La trasparenza costituisce strumento di prevenzione e contrasto della corruzione ed è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

2. In fase di prima applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione, l’Agenzia si impegna a dare attuazione agli adempimenti di pubblicità previsti dall’Allegato A al D.Lgs. 33/2013 anche mediante l’adeguamento del sito istituzionale all’articolazione richiesta dalla norma suddetta.

Il **Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2014-2016 di Arpa-ER** di cui all’art. 10 del D.Lgs. 33/2013 (approvato con DDG n. 4 del 30/01/2014)

prevede:

estratto da paragrafo c) (Piano della performance in Arpa-ER)

Si definisce *Piano della performance*, ai sensi D.Lgs. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” un documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Il piano individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché le tematiche di riferimento nelle quali si declinano gli obiettivi che saranno assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori; ad esso fa seguito un documento denominato «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo e con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

2. Le attività e l'organizzazione di Arpa-ER

Arpa Emilia-Romagna è un ente strumentale della Regione Emilia-Romagna preposto all'esercizio delle funzioni tecniche per la prevenzione collettiva e per i controlli ambientali, nonché all'erogazione di prestazioni analitiche di rilievo sia ambientale sia sanitario, secondo quanto disposto dall'art. 5 della Legge Regionale 19 aprile 1995, n. 44, "Riorganizzazione dei controlli ambientali e istituzione dell'Agenzia regionale per la prevenzione e l'ambiente dell'Emilia-Romagna"

Ai sensi del Regolamento generale approvato con DGR n. 124 del 2010, l'Agenzia svolge attività istituzionali (obbligatorie e non obbligatorie) ed attività aggiuntive non aventi carattere autorizzativo o certificativo rese a favore di soggetti terzi richiedenti sia pubblici che privati a titolo oneroso. Una elencazione da ritenersi non tassativa delle attività svolte dall'Agenzia è rinvenibile nell'Accordo di programma tra Arpa Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna, Province ed Aziende USL approvato con decreto del Presidente della Giunta regionale n. 53 del 12 marzo 2002 (http://www.arpa.emr.it/dettaglio_documento.asp?id=189&idlivello=216).

Prestazioni e prodotti erogati/assicurati dall'Agenzia fanno riferimento, per l'intero territorio regionale, ai "servizi" così come definiti nel Catalogo dei servizi erogati dal Sistema Agenziale (Arpa/APPA), approvato dal Consiglio Federale del Sistema nazionale di Protezione ambientale (ISPRA-ARPA/APPA) il 20/12/2012, pubblicato sul web alla sottosezione Servizi erogati (http://www.arpa.emr.it/cms3/documenti/cerca_doc/trasparenza/Catalogo_servizi.pdf) della Sezione Amministrazione trasparente del sito web di Arpa-ER.

In estrema sintesi l'operato dell'Agenzia, per principali e non esaustivi ambiti d'azione, si qualifica (con riferimento ai dati di consuntivo 2013) in attività di prevenzione, vigilanza, controllo, monitoraggio territoriale e di studio e ricerca progettuale, per l'esecuzione/realizzazione di:

Pareri, istruttorie, relazioni: 25.841 (attività svolte per i pareri tecnici che Arpa dà agli enti e organi competenti per gli interventi per la tutela e il recupero dell'ambiente)

Pareri e ispezioni per autorizzazione e controllo Aziende in AIA: 1.489

Ispezioni e sopralluoghi: 19.784 (sono i controlli svolti sul rispetto delle disposizioni e prescrizioni in campo ambientale e per l'esecuzione dei monitoraggi di rete)

Campioni prelevati direttamente: 18.048 (per azioni di controllo/vigilanza su impatti territoriali e gestione di reti di monitoraggio componenti ambientali)

Campioni analizzati: 70.850 (cui si aggiungono in tema di prevenzione 24.657 indagini condotte sulla zanzara tigre)

Interventi per emergenze ambientali realizzanti in pronta disponibilità: 356 (di cui per codice rosso: 175)

Monitoraggio automatico campi elettromagnetici e rumore: 134.353 misurazioni (condotte con campagne e/o rilevazioni in situ)

Misure manuali: 35.644 (complessivamente effettuate nel 2013)

Vidimazione registri emissioni in atmosfera in attività di vigilanza e controllo: 889

Atti conseguenti ad irregolarità rilevate: 1.650 pratiche chiuse nel 2013 (494 con notizie di reato; 1.156 con proposte o sanzioni amministrative)

Arpa-ER gestisce **8 sistemi di monitoraggio e valutazione dello stato dell'ambiente**, costituiti da [25 reti di monitoraggio per la sorveglianza continua delle principali matrici ambientali \(acqua, aria e atmosfera, suolo\)](#), con realizzazione di circa **2,4 ÷ 2,5 milioni di misure/y**

Attività su progetto: 132 Progetti attivi nel 2013, per studio, analisi e progettazione territoriale e/o di settore attinenti le tematiche e i settori ambientali

Presidio previsivo e di analisi e modellazione dei fenomeni idrometeorologici e delle dinamiche dell'ecosistema marino-costiero.

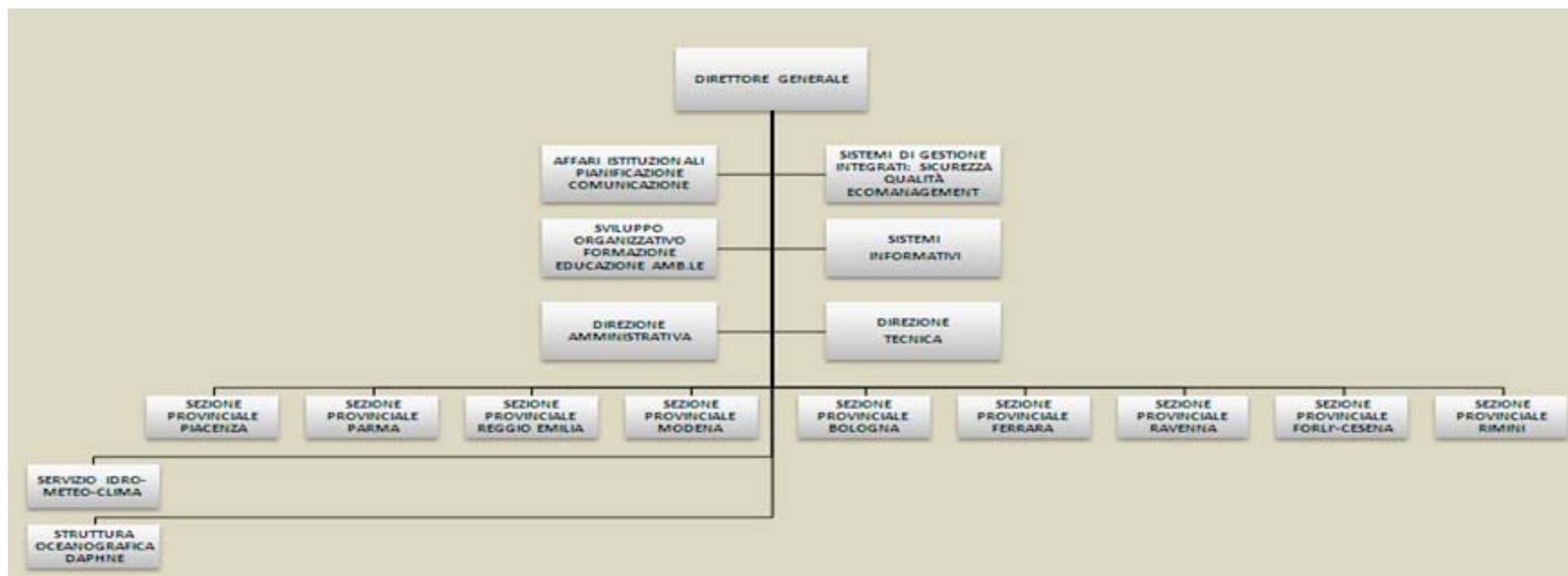
L'art. 7 della L.R. n.44/1995, istitutiva dell'Agenzia, definisce "organi" di Arpa ER:

- a) il Comitato di indirizzo, con funzioni di programmazione e di verifica dei risultati dell'attività (art.8);
- b) il Direttore generale, con poteri gestionali e rappresentanza legale (art.9);
- c) il Collegio dei revisori, con funzioni di controllo e verifica contabile (art.10).

Al fine di perseguire efficacemente il proprio mandato istituzionale, Arpa Emilia-Romagna opera attraverso una organizzazione di servizi a rete con strutture distribuite sul territorio regionale. Il sistema a rete dell'Agenzia è costituito dalla Direzione Generale, articolata in strutture definite Nodi integratori, e dalle Sezioni Provinciali e Strutture Tematiche (a valenza regionale), definite Nodi operativi; l'Agenzia sostiene e promuove l'autonomia dei Nodi della propria rete adottando sistemi di gestione interna ispirati al decentramento delle funzioni amministrative.

Complessivamente all'inizio del 2014 l'Agenzia conta 1.020 dipendenti, corrispondenti a 985 FTE/y (Full time equivalent uomo/y) se considerati come espressione di ore/uomo/y disponibili/lavorate al netto delle situazioni di part-time e/o assimilabili in atto al gennaio 2014.

Schema organizzativo generale di Arpa Emilia-Romagna



3. La declinazione della “performance” in Arpa-ER e l'architettura del Sistema premiante

Si definisce **Piano della performance 2014-2016 di Arpa-ER**, ai sensi D.Lgs. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” un documento programmatico triennale, redatto contestualmente alla fase di assegnazione degli obiettivi del Sistema Premiante, denominato **Piano della performance** da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione dell'Agenzia [Il Programma triennale e annuale delle attività ed il Bilancio economico di previsione triennale ed annuale], che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici/programmatici, ne delinea le relative fasi operative e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, nonché le tematiche di riferimento cui si declinano gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale (e quale obiettivo di struttura anche al personale del comparto) ed i relativi indicatori.

Al **Piano della performance** fa seguito un documento, da redigere entro il 30 giugno dell'anno successivo, denominato «**Relazione sulla performance**» (http://www.arpa.emr.it/dettaglio_generale.asp?id=2849&idlivello=1544) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili, con rilevazione degli eventuali scostamenti e la segnalazione di problematicità e/o criticità realizzative (tecniche, organizzative, economico-finanziarie).

Arpa-ER definisce ed illustra i propri obiettivi complessivi di performance (*ciclo della performance*) attraverso i documenti istituzionali di programmazione (il Programma triennale e annuale delle attività ed il Bilancio economico di previsione triennale e annuale, redatti con riferimento ai dettami della LR 44/95 istitutiva dell'Agenzia e adottati con DDG entro il 31 dicembre di ciascun anno) e ne gestisce la formulazione e declinazione sul personale dirigente e su tutto il personale del comparto (per quest'ultimo come obiettivi di struttura), con monitoraggio infrannuale dello stato di avanzamento/raggiungimento e valutazione a fine esercizio sui risultati conseguiti, mediante uno strumento di declinazione, assegnazione e valutazione delle azioni-obiettivo individuate per gli Obiettivi strategico-programmatici e di nodo definiti, denominato “Sistema unico di gestione degli obiettivi - SUGO”.

Tale “Sistema” raccoglie e declina gli indirizzi strategici e programmatori dell'Ente, esplicitati nei richiamati documenti di programmazione delle attività ed economici, predisponendo un Catalogo generale degli Obiettivi, con indicatori, target, tempi di attuazione e responsabili (referenti principali e referenti operativi), dal quale vengono declinati come azioni figlie gli obiettivi specifici che vanno a comporre le schede individuali del Sistema premiante del personale, realizzando l'integrazione, su tutti i livelli aziendali, del ciclo della performance.

Le schede individuali degli obiettivi del Sistema premiante dei dirigenti prevedono la definizione puntuale con azioni, indicatori e target dei contributi operativi / prodotti attesi dalle singole unità organizzative per la realizzazione complessiva degli elementi che rappresentano le azioni di sviluppo strategico-programmatico (o di nodo) incidenti sulla *performance aziendale*.

I contenuti del Catalogo generale degli Obiettivi (per la parte afferente agli obiettivi strategico-programmatici a valenza di rete) e le relative articolazioni delle azioni-obiettivo che vengono declinate sul personale dirigente le diverse strutture organizzative, sono sinteticamente riportati nell'**Allegato 1 - Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S&P 2014 e strutture di assegnazione** del presente documento e quindi nella relativa sotto-sezione *Performance* (http://www.arpa.emr.it/dettaglio_generale.asp?id=2663&idlivello=1544) della sezione “Amministrazione trasparente” sul sito web dell'Agenzia. Gli “**Obiettivi di miglioramento**” complessivamente individuati, 14 per il triennio 2014-2016 - anno 2014, e le correlate azioni-obiettivo delineate sono organizzati per area/sfera prevalente di incidenza (**Area tecnica; Area economica; Area gestionale**), con indicazione della Prospettiva della Balanced ScoreCard (BSC) di riferimento.

Di seguito viene invece rappresentato, con riferimento anche alla struttura prevista dalla Del. CIVIT 112/2011 inerente il *Piano della performance*, lo schema logico che genera la definizione degli obiettivi del Catalogo e la loro declinazione nelle schede del Sistema premiante secondo l’*“albero della performance”* orientata ai temi di miglioramento produttivo, economico e gestionale previsti dal Programma triennale e annuale delle attività dell’Agenzia, in coerenza con una piena realizzazione della *mission* dell’Agenzia e con le relative previsioni economiche triennali ed annuali di bilancio.

Ciò rappresenta di fatto la traduzione in sintesi operativa degli esiti del processo di generazione del Catalogo degli obiettivi e dell’assegnazione degli obiettivi (di struttura) nelle schede del Sistema premiante.

Il modello delineato di costruzione del Catalogo generale degli Obiettivi (prima fase) e della declinazione e assegnazione nelle schede del Sistema premiante (seconda fase) degli obiettivi ai dipendenti dell’ente, può essere assunto a rappresentazione dell’albero della *“performance”* collegato agli obiettivi (di struttura). Da tale rappresentazione, cui si riferiscono i dati estratti dal db costituito con il nuovo strumento avviato nel 2013, il SUGO, si può osservare il grado pressoché piramidale con cui si distribuiscono in cascata sui singoli addetti, ai vari livelli organizzativi, gli obiettivi per tipologia di attributo di origine (obiettivo padre del Catalogo).

Nel 2014 si registra come ben il 64% delle declinazioni complessive degli obiettivi di struttura nelle schede di tutto il corpo dipendenti dell’Agenzia sono riferibili agli Obiettivi S&P, direttamente o per coerenza e similitudine di out-come atteso (vedi declinazioni di obiettivi che pur di nodo sono riferibili agli S&P).

Modello di articolazione degli obiettivi di “performance” 2014-2016 –anno 2014, per il miglioramento quali-quantitativo dei servizi e della produzione dell’Agenzia – Schema di organizzazione del Catalogo e declinazione degli obiettivi di struttura nelle schede del Sistema premiante di dirigenti e collaboratori.



4. Il Sistema Unico di gestione degli Obiettivi a supporto dell'organizzazione, declinazione, misurazione e valutazione della "performance" dell'Agenzia

Realizzazione del Sistema

– problemi rilevati da superare

Il sistema di pianificazione e controllo degli obiettivi di programmazione (strategici, programmatici e di nodo) ha seguito negli anni un percorso autonomo rispetto al sistema parallelo di assegnazione e check degli obiettivi relativi al sistema premiante della dirigenza e del comparto (obiettivi di struttura ed individuali). I punti di collegamento tra i due sistemi, necessariamente correlati, erano lasciati all'analisi degli obiettivi di programmazione da parte dei singoli dirigenti valutatori ed ad una loro conseguente ed autonoma declinazione in obiettivi del sistema premiante. L'approccio adottato in precedenza evidenziava alcune criticità:

- a) assenza di un percorso top-down certo e tracciabile;
- b) difficoltà di rilevazione ed analisi delle problematicità/criticità;
- c) assenza di un db da cui estrarre rapidamente informazioni di insieme, per aggregati parziali e totali, per differenti modalità di "filtro" di interrogazione del sistema;
- d) impossibilità di gerarchizzazione (per parentela discendente, o ascendente) delle declinazioni e quindi di una lettura "a cascata" (ovvero secondo l'"albero della performance") degli obiettivi assegnati ai dipendenti ai diversi livelli dell'organizzazione .

In particolare, l'assenza di un percorso top-down certo e tracciabile non permetteva al management (di vertice) di conoscere con precisione se lungo l'asse organizzativo un obiettivo di programmazione si fosse tradotto nell'operatività degli obiettivi del sistema premiante assegnati, che hanno un fine valutativo, ma soprattutto dovrebbero risultare di orientamento e guida dell'agire quotidiano e sfidante/di miglioramento dei collaboratori. Il problema si acuiva man mano che si scendeva lungo la catena gerarchica, infatti gli obiettivi assegnati al top management erano diretta e determinata declinazione degli obiettivi strategici e/o programmatici, mentre negli step successivi di assegnazione questo rapporto diretto non era né richiesto né verificato.

Specularmente, la difficoltà di creare una filiera tracciabile di assegnazione implicava un'analoga difficoltà di rilevazione ed analisi degli stati di avanzamento degli obiettivi e delle eventuali situazioni di stallo, criticità, abbandono, modifica delle proiezioni attese. Le procedure (e i supporti operativi) in essere obbligavano quindi la redazione di stati di avanzamento dei lavori (SAL) degli obiettivi di programmazione separati rispetto ai check relativi al raggiungimento degli obiettivi del sistema premiante proprio per la difficoltà, di fatto insormontabile, di allineamento delle tipologie di obiettivi assegnati secondo una declinazione coerente.

I problemi citati impattavano fortemente sulla possibilità di creazione di una reportistica agile e personalizzabile poiché, oltre alle evidenziate difficoltà di processo, i supporti informatici adottati rendevano di fatto impossibile la creazione di un data base unico sul quale effettuare le analisi comparative necessarie. La reportistica presente fino al 2012 era conseguentemente limitata agli obiettivi strategici e programmatici, la categoria degli obiettivi di nodo è stata introdotta con la programmazione 2013. Gli obiettivi inseriti nelle schede del sistema premiante potevano essere trattati (con conta analogica) solo per informazioni di compilazione (on; off) di carattere generale sia in fase di assegnazione che di check e di valutazione finale d'esercizio.

- soluzioni adottate nel nuovo Sistema

Nel 2013 ha preso forma il progetto di adeguamento dei diversi sistemi gestionali di Arpa basati sull'applicativo "Cézanne" anch'esso aggiornato all'inizio dell'anno. Nel processo generale di upgrade si è inserita la ridefinizione dell'architettura dei sistemi di Pianificazione e controllo sviluppati secondo una logica di integrazione tra programmazione, controllo e valutazione.

La prima fase di definizione degli obiettivi di programmazione, disciplinata dalla Procedura del SGQ di Arpa P50421/ER, prevede come nel passato, il confronto del Comitato di Direzione (CdD) su una proposta formulata dal Responsabile dell'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale (APSCD) validata dal Direttore generale. La proposta tiene conto del consuntivo sul grado di raggiungimento degli obiettivi programmati per l'anno precedente, delle istanze emerse dal processo di pianificazione strategica condotto e delle esigenze endogene ed esogene impattanti sull'Agenzia proposte dalle principali figure di riferimento tecnico, economico e gestionale della direzione dell'Agenzia.

Con l'approvazione del CdD viene quindi reso definitivo l'elenco degli obiettivi di programmazione che ricordiamo essere per tipologia:

- a) strategici – relativi al raggiungimento/adeguamento/miglioramento della *mission*,
- b) programmatici - relativi all'applicazione dei percorsi di sviluppo dei presidi tecnico-economici-gestionali afferenti a quanto dichiarato in sede di pianificazione e nei documenti di programmazione strategica,
- c) di nodo – a partire dal 2013 è stata introdotta tale categoria, che contempla gli obiettivi non riconducibili alle precedenti categorizzazioni, ma di rilevanza programmatica per un'efficace realizzazione e/o sviluppo delle attività o campi d'azione di uno specifico nodo.

- Costruzione del Catalogo generale degli Obiettivi

Il set degli obiettivi di programmazione così articolato crea un **Catalogo generale degli obiettivi** che alimenta le schede degli obiettivi di struttura del Sistema premiante in quanto ogni obiettivo assegnato ai dipendenti deve essere specifica declinazione di un obiettivo di programmazione. Ovviamente, con la declinazione è prevista una personalizzazione del target in funzione del ruolo e della qualifica del collaboratore, ma rimane inalterato l'obiettivo sorgente al quale ci si riferisce. Non sono invece collegati ad un obiettivo di programmazione gli obiettivi individuali in quanto facenti riferimento a contesti che possono essere così particolari da non rendere né significativo, ovvero in taluni casi, né possibile il collegamento ad un catalogo generale degli obiettivi.

- Declinazione e assegnazione degli obiettivi nel Sistema premiante

Il sistema in automatico prevede che gli obiettivi del **Catalogo generale** possono essere declinati in obiettivi del sistema premiante solo per quei collaboratori che si trovano in una posizione organizzativa funzionalmente coerente con l'obiettivo di programmazione. Quindi un obiettivo relativo alla riduzione dei tempi di risposta dell'esecuzione di analisi di laboratorio non potrà essere assegnato ad un collaboratore, per esempio del Servizio Idro-Meteo-Clima, la cui attività non può influire sul raggiungimento del target specifico.

Questo processo unitario e correlato di definizione ed assegnazione degli obiettivi è stato chiamato **Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi (SUGO)** proprio al fine di dare evidenza dell'integrazione tra fasi precedentemente autonome nella gestione.

Lo schema 1 seguente (rif, estrazione dati 2013) mostra come un obiettivo di programmazione, in particolare nell'esempio "Miglioramento dettaglio ed efficacia del controllo economico-finanziario", venga declinato diffusamente nelle assegnazioni del Sistema premiante tra le prime linee dirigenziali (i Direttori ed i Responsabili dei Nodi) ed ancor più nelle seconde linee dirigenziali (Responsabili di Servizi delle Sez. Prov./Aree/CTR). Lo schema 2 riporta invece come un altro obiettivo di programmazione, per l'esempio "Efficientamento dei sistemi di monitoraggio ambientale", venga declinato solo per alcune figure collocate in seconda linea dirigenziale.

Il primo caso è tipico di un Obiettivo che prevede Azioni-obiettivo assegnate a molti Direttori/Resp.li di nodo e che a loro volta le declinano/attribuiscono ampiamente anche ai dirigenti di prima linea delle loro strutture. L'obiettivo può essere catalogato quindi come "permeante" l'intero sistema organizzativo.

Il secondo caso mostra invece un Obiettivo che non presenta Azioni-obiettivo assegnate a Direttori/Resp.li di nodo e che a loro volta lo attribuiscono poco anche ai dirigenti di prima linea delle loro strutture. L'obiettivo può essere catalogato come "specialistico" ovvero riferibile a specifici saperi e realtà professionali presenti nell'organizzazione (in questo caso tecniche).

Schema 1

Focus: Obiettivo assegnato ai Dir./Resp. di Nodo

Presenza in carico diretta del Dir./Resp ed assegnazione ai dirigenti in line

NODI	P4- Miglioramento dettaglio ed efficacia del controllo economico-finanziario	
	N° assegnazioni a Dir./Resp. di Nodo	N° assegnazioni a Dirigenti (Resp. Servizi/Aree/CTR)
PC	1	11
PR	1	5
RE	1	5
MO	1	
BO	2	4
FE	1	11
RA	1	8
FC	1	
RN		2
SOD	1	
SGI:SQE		
SSI		
SIMC	1	3
SOFE		
SAIPC		1
DA	1	8
DT	1	12
TOTALE	13	70

Obiettivo che prevede **Azioni obiettivo assegnate** a molti direttori/resp.li di nodo e che a loro volta le hanno anche declinate/attribuite ampiamente ai dirigenti di prima linea delle loro strutture

Obiettivo che si può catalogare quindi come "**permeante**" l'intero sistema organizzativo

Schema 2

Focus: Obiettivo assegnato ai dirigenti/resp.li in line

Nessuna presa in carico del Dir. solo assegnazione ai dirigenti in line

NODI	S2- Efficientamento dei sistemi di monitoraggio ambientale	
	N° assegnazioni a Dir./Resp. di Nodo	N° assegnazioni a Dirigenti (Resp. Servizi/Aree/CTR)
PC		2
PR		
RE		1
MO		2
BO		1
FE		
RA		2
FC		
RN		2
SOD		
SGI:SQE		1
SSI		
SIMC		2
SOFE		
SAIPC		
DA		
DT		
TOTALE	0	13

Obiettivo che non presenta **Azioni obiettivo assegnate** a direttori di nodo e che a loro volta lo hanno anche attribuito poco ai dirigenti di prima linea delle loro strutture

Obiettivo che si può catalogare quindi come "**specialistico**" ovvero riferibile a specifiche realtà organizzative

5. Il monitoraggio degli Obiettivi ed il collegamento con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

I principali punti di realizzazione e gestione del *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*, sono confluiti, con adeguata declinazione in azioni-obiettivo specifiche e relativi indicatori e target attesi, nel quadro degli Obiettivi strategici-programmatici 2014-2016 - anno 2014 – completati con le azioni-obiettivo previste nell'ambito dell'attività di singoli (specifici) nodi (di supporto). Ciò di fatto integra il processo di gestione della "performance" aziendale (quanto meno nei suoi aspetti più innovativi/sfidanti) con quello di realizzazione del "*Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*".

L'azione di monitoraggio degli obiettivi del Piano della *performance*, rappresenta quindi azione coordinata con la ricognizione sul grado di perseguimento dei programmi triennali sulla trasparenza e l'integrità.

Estratto da punto 6.2 (Sistema di monitoraggio sull'attuazione del Programma) del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità:

Le verifiche vengono svolte parallelamente e con la frequenza delle attività di monitoraggio, nel Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi, del Piano della *performance* e si concludono con la stesura di un report che evidenzia:

- gli scostamenti rispetto alla programmazione e le relative motivazioni,
- le azioni necessarie per ridurre o annullare gli scostamenti con indicazione dei responsabili della loro attuazione.

I report vengono inviati:

- al Direttore Generale, a cui compete la revisione e l'aggiornamento del Programma e al Comitato di Direzione,
- all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), a cui compete l'esercizio del controllo sull'attuazione del Programma triennale i cui risultati confluiscono nella Relazione annuale di cui all'art. 14, comma 4, lett. g) del D. Lgs. n. 150/2009.

Altresì al punto 6.1 (Organizzazione e responsabilità per l'attuazione del Programma) del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità)

È previsto che: "Il Sistema di gestione degli obiettivi di Arpa (Piano della *performance*) garantisce, attraverso l'assegnazione di obiettivi di struttura ai dirigenti e di struttura ed individuali al personale del comparto, l'attuazione del *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*."

6. La fase di controllo e verifica dei SAL infrannuali e di consuntivo degli Obiettivi

Il Piano della “performance” prevede due momenti di controllo e verifica dell’andamento programmato degli Obiettivi:

- Una fase di verifica infrannuale (con SAL al 31 agosto), sullo stato di sviluppo delle azioni programmate e degli eventuali interventi correttivi;
- Una fase di consuntivazione annua (con SAL al 31 dicembre), con analisi del grado di raggiungimento dei target indicati e una valutazione sulla conclusione, ovvero sulle istanze di riproposizione, sviluppo, evoluzione dell’iniziativa per l’anno successivo.

Gli stati di avanzamento (SAL) degli obiettivi Strategico-programmatici, sia in fase infrannuale nel mese di settembre con riferimento alla data del 31/08/20xx, sia di consuntivo annuale nel mese di gennaio con riferimento alla data del 31/12/20xx, vengono compilati a cura dei Referenti principali. Per gli obiettivi di Nodo, la compilazione del SAL, a cura del Referente principale (direttore/responsabile del nodo), non è specificatamente richiesta, considerata la peculiarità locale degli stessi, tuttavia a testimonianza della buona propensione all’utilizzo dello strumento quale utile configurazione di analisi dei contributi attesi dai singoli collaboratori nella realizzazione degli obiettivi propri del nodo stesso, già in fase di consuntivazione del 2013 (primo anno di applicazione del nuovo sistema) si è rilevata una interessante % di compilazione con il 64% dei SAL di nodo. Tale dato, oltre ad essere un buon test sulla funzionalità degli strumenti di rilevazione, indica diffuso interesse e disponibilità ad operare per lo sviluppo di un sistema trasparente di rilevazione e valutazione.

Di seguito, tab. 1, alcuni dati di sintesi del livello di raggiungimento degli obiettivi a fine anno 2013. La realizzazione risulta diffusa ed elevata anche se con un livello di positività maggiore per gli obiettivi programmatici rispetto agli strategici. Infatti hanno richiesto approfondimenti le motivazioni del ritardo del 35% degli obiettivi strategici e l’indicazione di criticità per il 23% sempre degli obiettivi strategici.

Con “problematicità” si fa riferimento a difficoltà realizzative che possono essere risolte in particolare attraverso il ricorso a riprogrammazione delle risorse destinate o ad un più stretto presidio in particolare per quanto attiene al rapporto con gli eventuali partner esterni; se la problematicità è rilevata in corso d’anno l’obiettivo potrebbe comunque raggiungere il target nei tempi individuati. “Criticità” fa in vece riferimento a difficoltà che per la loro gravità rendono estremamente complesso il raggiungimento dell’obiettivo sia a per quanto riguarda i tempi di realizzazione sia per i valori dei target definiti per le singole azioni.

Tab. 1

Percentuale (%) di realizzazione delle Azioni Obiettivo – Piano anno 2013						
	Totale		Ob. Strategici		Ob. Programmatici	
Valor Medio	93%		87%		97%	
Range (min-MAX)	30÷100%		30÷100%		60÷100%	
Valutazione di SAL di consuntivo per le Azioni Obiettivo – Piano anno 2013						
	Totale		Ob. Strategici		Ob. Programmatici	
OK	47	75%	17	65%	30	81%
Problemi	5	8%	3	12%	2	5%
Criticità	11	17%	6	23%	5	14%

Stato di SAL di consuntivo per le Azioni Obiettivo – Piano anno 2013						
	Totale		Ob. Strategici		Ob. Programmatici	
In Anticipo	1	2%	1	4%	0	0%
In Linea	48	76%	16	62%	32	86%
In Ritardo	14	22%	9	35%	5	14%

L'analisi della distribuzione delle Azioni-obiettivo valutate critiche o problematiche in funzione della prospettiva BSC di riferimento, sono riportate in tabella 2 e 3 con il confronto della situazione al SAL infrannuale rispetto al SAL di consuntivo. In particolare la tab. 3 mostra come erano stati valutati nel SAL di agosto gli obiettivi che a chiusura dell'anno hanno mostrato criticità o problematicità (campitura verde: stessa valutazione, campitura gialla: valutazione modificata di 1 step, campitura rossa: valutazione modificata di 2 step). Dall'analisi comparata tra il SAL infrannuale ed il SAL di consuntivo 2013 si evidenzia:

- contenimento degli obiettivi con problematicità realizzative (riduzione da 9 a 5 obiettivi),
- incremento ampio e diffuso omogeneamente sulle prospettive degli obiettivi con criticità realizzative (aumento da 5 a 11 obiettivi),
- discreta capacità predittiva del SAL infrannuale (6/16 obb. con valutazione "OK" sono passati a "Problemi" o "Criticità").

Tab. 2

Anno 2013	Azioni obiettivo S&P (tot. 63)			
	Critiche (n°)		Problematiche (n°)	
	SAL (31/08/13)	Consuntivo (31/12/13)	SAL (31/08/13)	Consuntivo (31/12/13)
BSC (Balanced ScoreCard)				
Prospettiva Processi Operativi	2	4	1	2
Prospettiva Economica	2	4	1	0
Prospettiva Innovazione	1	2	3	2
Prospettiva Qualità e Cliente	0	1	4	1
Totale	5	11	9	5

Tab. 3

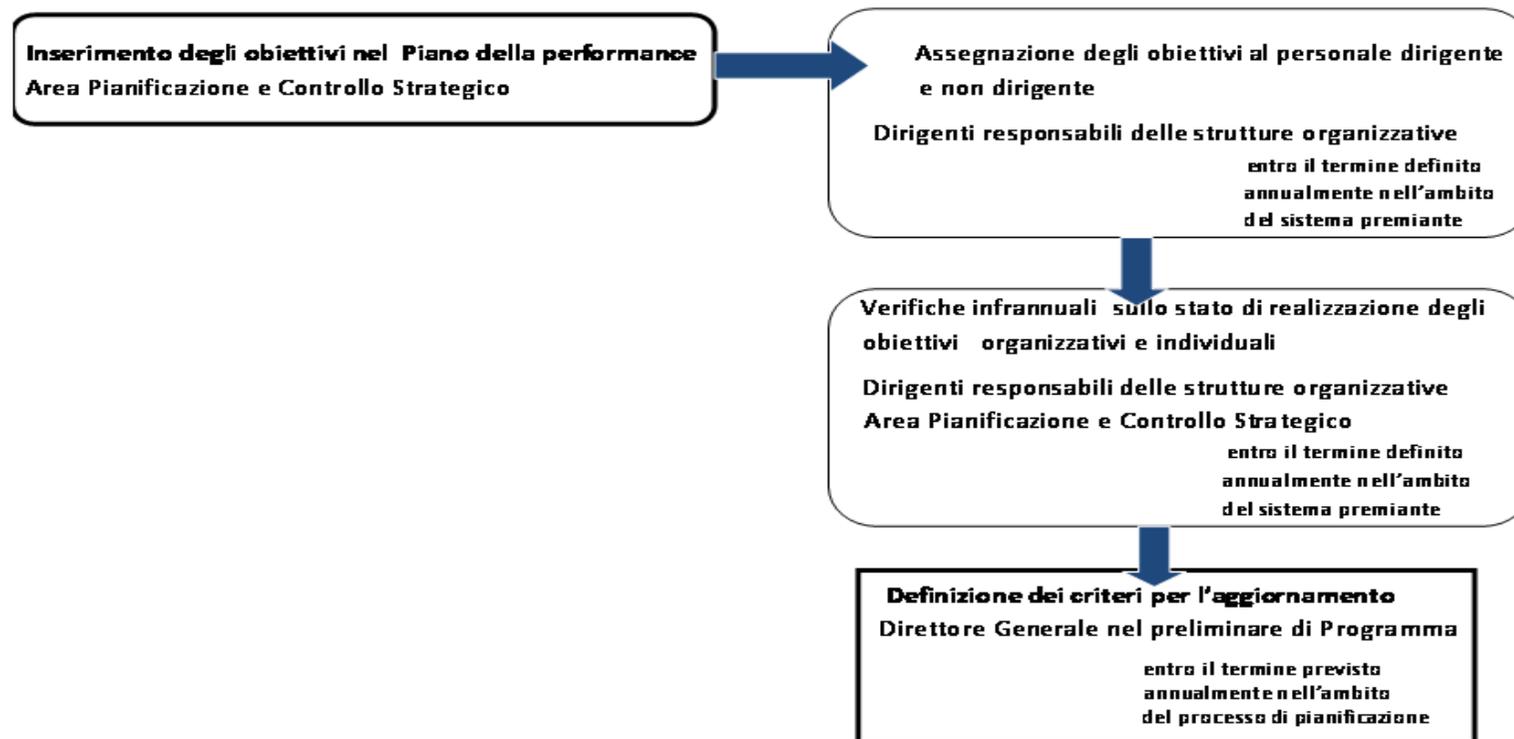
BSC	Cod.Obiettivo	Valutazione	
		31/12/'13	31/08/'13
Prospettiva dei processi Operativi	P2e	Problemi	OK
	P2f	Criticità	Criticità
	S1b	Criticità	Problemi
	S1c	Criticità	Criticità
	S2b	Problemi	OK
	S3a	Criticità	OK
Prospettiva Economica	P4b	Criticità	Problemi
	P4e	Criticità	Criticità
	S4a	Criticità	Criticità
	S4b	Criticità	OK
Prospettiva Innovazione	P5a	Criticità	Criticità
	P5b	Criticità	Problemi
	P6d	Problemi	Problemi
	S5a	Problemi	OK
Prospettiva Qualità - Cliente	S8c	Criticità	OK
	S9b	Problemi	Problemi

7. Il Piano della *performance* e il collegamento con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

Estratto da paragrafo 5 (Collegamento con il Piano della performance) del **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**:

Le misure da adottare per la completa attuazione del D.Lgs. 33/2013, per la comunicazione della trasparenza e il coinvolgimento degli stakeholder, ..., annualmente aggiornate ..., alimentano il Sistema degli obiettivi annuali, organizzativi e individuali (Piano della *performance*, ...).

Il diagramma di flusso che segue illustra come, attraverso il "*ciclo della performance*", vengano definiti e assegnati gli obiettivi annuali comprensivi di quelli relativi alla trasparenza, rilevati e controllati i risultati e riavviato, sulla base dei risultati raggiunti, il percorso di aggiornamento del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità in sincronia con il Sistema unico di gestione degli obiettivi.



I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance organizzative, di struttura ed individuali dei dirigenti degli uffici preposti alla pubblicazione dei dati.

8. Gli indirizzi programmatici 2014- 2016 dell’Agenzia

Nell’ambito di un contesto normativo nazionale in forte evoluzione sotto il profilo ambientale, l’esigenza di tutela delle risorse naturali diviene parte integrante del processo programmatico di sviluppo socio-economico e territoriale, imponendo all’Agenzia un processo di evoluzione/adattamento continuo per poter garantire al meglio adeguata risposta alla domanda crescente di servizi e conoscenze, pur operando all’interno di uno schema di vincoli economico-finanziari sempre più stringenti.

All’azione di monitoraggio e controllo delle componenti ambientali a presidio della salute pubblica, degli ecosistemi e del tessuto territoriale, si affianca da sempre il consolidato supporto tecnico che Arpa assicura alle amministrazioni per le procedure autorizzative ed il contributo scientifico nella definizione di obiettivi e piani di azione per il recupero e/o miglioramento dello stato qualitativo e della disponibilità delle risorse.

Supporto a procedure di autorizzazioni sempre più complesse (vedi AIA e AUA) che prevedono la declinazione dettagliata di prescrizioni e la specifica pianificazione di conseguenti azioni di monitoraggio, caratterizzano una crescente domanda di competenze tecniche elevate capaci di "supportare" o in qualche misura contribuire all’affermazione di un nuovo modello di sviluppo che sottende all’atteso rilancio socio-economico del paese.

All’interno di tale cornice, le priorità d’intervento che si prefigurano per l’Agenzia nel prossimo triennio fanno riferimento a:

- **Potenziamento delle attività di Vigilanza e Controllo** su specifici ambiti operativi (p.es. emissioni in atmosfera, siti contaminati,...) attraverso piena copertura del turn-over del personale dedicato, adozione sempre più diffusa di Linee guida e metodiche collaudate e condivise anche su scala nazionale dal Sistema delle Agenzie;
- Evoluzione verso **nuovi modelli di programmazione/definizione delle azioni di controllo**, con individuazione delle priorità di intervento e delle dimensioni degli impegni richiesti in funzione di una efficace e dettagliata conoscenza dei fattori di impatto generati dalle sorgenti di pressione presenti sul territorio, esaminate in un’ottica di associazione a riconosciuti fattori di rischio;
- **Consolidamento degli standard di monitoraggio delle componenti ambientali** raggiunti con gli otto sistemi di reti di monitoraggio e valutazione dello stato quali-quantitativo delle matrici ambientali (aria, acque interne, cem, idrologia, radiazioni ionizzanti, ambiente marino, suolo, meteorologia, clima), con presidio delle possibili azioni di razionalizzazione e di contenimento dei costi;
- Impulso allo **sviluppo continuo ed alla taratura sul campo di strumenti modellistici** con funzioni sia di previsione che di simulazione di scenario, anche attraverso un impegno costante nell’aggiornamento e gestione dei catasti ambientali;
- Prosecuzione del **piano di riordino della Rete laboratoristica**, supportato dalla realizzazione delle nuove infrastrutture previste e dalla razionalizzazione sia delle fasi tecniche dei processi di analisi, sia dalla centralizzazione delle attività di supporto, con contestuale **sviluppo dei programmi avviati di accreditamento delle analisi sulle matrici ambientali** e di ampliamento dello spettro di parametri di indagine per composti ed inquinanti critici (su acque, rifiuti, suoli, terreni di bonifica, amianto, polveri sottili e non, composti odorigeni, ...);
- Perseguimento dell’azione integrata di **contenimento dei tempi di risposta**, sia per le istruttorie tecniche, sia per le singole indagini analitiche;
- Supporto progettuale e **collaborazione tecnica con le AUSL**, su temi e progetti rivolti al presidio organizzato delle tematiche di controllo/prevenzione promossi dall’Assessorato regionale alle Politiche per la salute (vedi p.es. lo sviluppo del "Portale acque potabili");

- ➔ Affermazione del ruolo chiave garantito alla Regione nel **supporto alla redazione di Piani e Programmi ambientali**, sia con quadri conoscitivi sugli aspetti ambientali, sia con elaborazioni di scenario, cui si accompagna un **potenziamento "sul campo" delle attività di valutazione e analisi predittive** a supporto delle attività di monitoraggio degli effetti delle politiche di piano avviate o proposte.

Per favorire la concreta realizzazione di tali prospettive si punterà anche alla crescita delle competenze interne all’Agenzia, con formazione rivolta in particolare a creare valore proprio dai fenomeni di integrazione sia tra Aree interne ad Arpa, in ottica altresì di razionalizzazione delle risorse, sia tra Servizi dell’Agenzia e Strutture regionali/provinciali di riferimento, al fine favorire sinergie e valorizzazioni reciproche.

Le politiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane, da un lato, ed il perseguimento dell’equilibrio di bilancio, con orientamento e presidio dei fattori di spesa, rappresentano le leve necessitate con cui condurre la realizzazione dei programmi futuri.

A ciò nel medio periodo si associa anche un’azione di continua ri-configurazione del sistema organizzativo dell’Agenzia, che garantisca piena sintonia con i nuovi futuri assetti istituzionali-amministrativi di riferimento del territorio regionale.

9. Gli obiettivi strategico-programmatici 2014-2016 - anno 2014 e il quadro previsivo di produzione annuale

La lunga presentazione sul processo e sugli esiti della fase di istituzione del Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi è stata considerata necessaria per porre in evidenza una sorta di “anno zero” (il 2013) in cui si sono modificati i sistemi informativi, evento reso possibile dal grande impegno in termini di risorse e competenza da parte di molti operatori dell’Agenzia, ma si è anche completamente rinnovato l’approccio alla programmazione ed al controllo del raggiungimento degli obiettivi prefissati secondo la logica dell’integrazione e della trasparenza.

Integrazione, oggi gli obiettivi sono definiti secondo un percorso logico – gerarchico che unisce le valutazioni strategiche dell’Agenzia con gli impegni sfidanti di miglioramento assegnati ai singoli collaboratori. Analogamente le fasi di controllo e valutazione possono essere eseguite in tempi coincidenti ed analizzate in coerenza di risultati.

Trasparenza, la possibilità di tracciare e dare conto del percorso sia di programmazione che di controllo è l’elemento fondamentale per superare l’autoreferenzialità; a ciò si aggiunge la relativa semplicità di reporting che permette di acquisire conoscenza dei processi in atto in tempi quasi real-time e con un elevato livello di personalizzazione in funzione delle necessità delle singole Strutture o finalità di analisi.

In fase di programmazione gli obiettivi strategico-programmatici per il 2014 sono stati predisposti dal Responsabile dell’Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale, in coerenza con la specifica procedura del processo di Pianificazione strategica e controllo direzionale (P50421/ER) del Sistema di Gestione della Qualità di Arpa, ed inviati ai Referenti principali per le osservazioni di competenza. Gli obiettivi strategico-programmatici 2014-2016 - anno 2014, di cui è riportato un estratto nelle tabb. 4, 5 e 6 seguenti, sono suddivisi secondo tre categorie: a) obiettivi di Area tecnica; b) obiettivi di Area economica; c) obiettivi di Area gestionale. L’Area gestionale include anche gli obiettivi le cui azioni sono direttamente finalizzate al raggiungimento di target individuati nell’ambito del *Piano anticorruzione e/o del Programma triennale della trasparenza*. Gli obiettivi S&P previsti per il 2014 risultano 14 suddivisi in 22 azioni-obiettivo strategiche e 38 azioni-obiettivo programmatiche.

In dettaglio, per ogni obiettivo oltre all’Area (tecnico, economica e gestionale) vengono indicate le seguenti categorizzazioni:

- a) Balanced ScoreCard (BSC) – fa riferimento alle quattro prospettive teorizzate da Norton e Kaplan così tradotte: Processi operativi; Economico; Innovazione e Apprendimento; Qualità e Cliente.
- b) Obiettivi – sono gli obiettivi di ordine macro dell’Agenzia, hanno di norma una durata poliennale e rilevano una certa stabilità di tematica affrontata, mentre varia annualmente la declinazione operativa in azioni-obiettivo correlate.
- c) Tipo Obiettivo – le tipologie individuate sono: strategici, cioè gli obiettivi a carattere prioritario ma altresì molto sfidanti per il miglioramento del presidio della mission dell’Agenzia, programmatici, che traducono in un sistema di target elementi chiave espressi in sede di programmazione delle attività (sia tecniche che di gestione), di Nodo (non presenti nella tabella allegata), che completano il Sistema degli obiettivi con le specificità di temi propri dei singoli Nodi.
- d) Codice obiettivo – codifica univoca che permette la realizzazione snella di un sistema di reportistica.
- e) Azioni-obiettivo previste nell’anno di riferimento – sono le azioni in cui viene declinato l’obiettivo, possono prevedere uno sviluppo poliennale comunque uguale o inferiore a quello dell’obiettivo di cui sono esplicitazione nel periodo di riferimento.

- f) Riferimento anno precedente – viene data indicazione sintetica dell'azione-obiettivo sviluppata nell'anno precedente a cui l'azione-obiettivo dell'anno in corso si ispira o da cui deriva (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- g) Referente principale – è il dirigente a cui viene affidato il compito di presidiare e coordinare la realizzazione dell'azione-obiettivo, è individuato sulla base della competenza prevalente necessaria per il raggiungimento dell'azione-obiettivo stessa (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- h) Referenti operativi – sono coloro che debbono operare, eventualmente anche secondo differenti livelli di impegno, per il raggiungimento dell'azione-obiettivo, il Referente principale, o suo collaboratore diretto, è presente anche tra i Referenti operativi (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- i) Indicatori driver – riporta la descrizione degli indicatori scelti per dare evidenza del raggiungimento dell'azione-obiettivo, cercando di non limitarsi alla descrizione dell'esito finale, ma anche delle singole fasi di processo particolarmente rilevanti o critiche per il raggiungimento del risultato finale (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- j) Target attesi nell'anno di riferimento – ad ogni indicatore driver (descrittivo) associa un valore, preferibilmente numerico, necessario come riferimento per valutare il raggiungimento o meno del risultato atteso/prefissato (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- k) Riferimenti dei target (serie storica - tipologia: valore, atti, conteggi, trend) – specialmente nei casi in cui l'azione-obiettivo è conseguente, o comunque collegata, ad una o più azioni realizzate negli anni precedenti, è utile indicare i riferimenti documentali o i valori a cui ci si è riferiti per la definizione del target vigente (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).

Quadro Obiettivi Strategico-programmatici 2014-2016 - Anno 2014

Tab 4 – Obiettivi di Area tecnica (1/2)

OBIETTIVI TECNICI			
Prospettiva Processi Operativi			
Obiettivi	Tipo Obb.	Cod.	Azioni-obiettivo previste nel 2014
1 - Efficientamento presidio del territorio	S	1a	Consolidamento della " performance operativa " nell'attività di vigilanza e controllo complessiva dei nodi (rif.: catalogo prestazioni) - <i>biennale 2013-2014</i>
	P	1b	Messa a punto e applicazione di procedure (LG) per il presidio dell'attività di controllo & monitoraggio della costa, delle acque del litorale e di transizione - <i>biennale 2014-2015</i>
	S	1c	Ottimizzazione del Servizio di Pronta Disponibilità e omogeneizzazione delle attività tecniche previste nel corso degli interventi (<i>biennale 2013-2014</i>)
	S	1d	Proposta organizzativa per il potenziamento dei controlli alle emissioni in atmosfera (camini Industriali)
2 - Omogeneizzazione e potenziamento Vigilanza & Controllo	S	2a	Proposta e definizione realizzativa (per priorità e tempistiche) di un piano di Certificazione delle attività tecniche dei processi autorizzativi e di controllo , con fasi di applicazione delle procedure sull'interno sistema - (<i>biennale 23014-2015</i>)
	P	2b	Definizione e avvio del Piano per il monitoraggio/controllo del disagio olfattivo per diverse tipologie di impianti (biogas, discariche, produzione di energia da biomasse,...)
	P	2c	Aggiornamento, applicazione e verifica linee guida in materia di vigilanza e controllo di Inconvenienti igienico-ambientali
	P	2d	Messa a punto, applicazione e verifica di linee guida per l'attività di vigilanza e controllo degli impianti a biomassa
	P	2e	Elaborazione L.G. operative per misure cem su implementazione servizi digitali nei Sistemi Radio Base (rif.: DL 179/2012 e Appendice E Norme CEI 211/7) ed esecuzione prove strumentali con le nuove attrezzature a disposizione nelle Sezioni.
3 - Efficientamento Rete Laboratoristica	S	3a	Attuazione del piano di trasferimento dell' attività analitica ambientale di Ferrara , presso i laboratori di RA, BO, PC (<i>rif.: Riorganizzazione Rete Laboratoristica</i>)
	S	3b	Definizione del piano operativo per il completamento della riorganizzazione della Rete Laboratoristica
	S	3c	Completamento portale acque potabili per le province di PC, PR, RE
	S	3d	Individuazione ed implementazione nuovo LIMS - (<i>biennale 2014-2015</i>)

Segue tab 4 (2/2)

4 - Omogeneizzazione qualitativa e potenziamento Attività analitica	S	4a	Proposta e realizzazione piano di Accreditamento nuovi metodi analitici su matrici ambientali
	P	4b	Realizzazione circuiti di controllo per attività analitica su acque di scarico e acque superficiali
	P	4c	Standardizzazione di protocolli analitici specifici per tipologie di rifiuti
5 - Potenziamento supporto tecnico elaborazione Piani di tutela ambientale	P	5a	Aria - Supporto tecnico alla Regione per la seconda fase di predisposizione del Piano di risanamento della qualità dell'aria
	P	5b	Rifiuti - Supporto alla Regione per la fase di consultazione e approvazione del piano regionale rifiuti e avvio azioni di monitoraggio
	P	5c	Acqua - Supporto tecnico alla Regione per la realizzazione dei Piani di Gestione di Distretto- (<i>biennale 2014- luglio 2015</i>)
	P	5d	Siti contaminati - Aggiornamento del Catasto dei siti contaminati
	P	5e	Difesa della costa - Sviluppo strutturato azione di supporto alla Regione per individuazione, progettazione e gestione dei presidi di monitoraggio, difesa e/o ripristino territoriale ed ecosistemico dell'ambiente litoraneo e marino-costiero
Prospettiva Innovazione			
6 - Sviluppo progetti di ricerca	P	6a	Progetto "Supersito" per lo studio dell'inquinamento atmosferico - Quarta annualità (<i>Progetto Pluriennale</i>)
	P	6b	Climate-change - Studio dinamiche cambiamento climatico e loro impatto ambientale-territoriale a supporto politiche strategiche regionali intersettoriali in relazione a scenari/strategie di adattamento e mitigazione (<i>Poliennale 2013-2015</i>)
Prospettiva Qualità-Cliente			
7 - Miglioramento tempi di risposta	S	7a	Ottimizzazione processo di validazione dati e tempi di produzione dei report tematici (acque, aria) e dell' Annuario dati ambientali
	S	7b	Rispetto dei tempi di risposta dell'attività analitica per matrice secondo standard prestabiliti

Tab. 5- – Obiettivi di Area economica (1/1)

OBIETTIVI ECONOMICI			
Prospettiva economica			
Obiettivi	Tipo Obb.	Cod.	Azioni-obiettivo previste nel 2014
8- Miglioramento dettaglio ed efficacia del controllo economico-finanziario	P	8a	- Controllo tempi di pagamento fornitori , in rapporto a disposizione di Legge ed alla disponibilità di cassa, con un indicatore di tempestività dei pagamenti (tempi medi di pagamento da data fattura) per acquisti di beni e servizi e forniture
	P	8b	Mantenere l' equilibrio di bilancio nel 2014 , controllando i limiti specifici dei spesa (D.L. 78/2010, Spending review)
	P	8c	Messa a punto operativa delle nuove procedure di gestione ordini (dei clienti) per controllo tecnico-economico convenzioni su prestazioni a tariffa e sperimentazione delle nuove procedure.
	P	8d	Elaborazione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio e pubblicazione dei risultati
	S	8e	Rilevazione e pubblicazione dei costi contabilizzati dei servizi erogati dall'Agenzia (<i>biennale 2014-2015</i>)
9 - Miglioramento logistica sedi	P	9a	Completamento dei lavori della nuova sede di Ferrara e collaudi
	S	9b	Trasferimento di Uffici regionali presso la sede di Sezione di Rimini nel 2014 e trasferimento del laboratorio di Parma presso l'attuale sede degli uffici nel 2015 (<i>triennale 2013-2015</i>)
	S	9c	Perfezionamento programma di interventi di razionalizzazione della logistica delle sedi in ottica di sostenibilità economica pluriennale con programmazione e avvio lavori per la sede di Ravenna.

Tab.6 - Obiettivi di Area gestionale (1/2)

OBIETTIVI GESTIONALI			
Prospettiva Innovazione			
Obiettivi	Tipo Obb.	Cod.	Azioni-obiettivo previste nel 2014
10 - Miglioramento efficacia processi di supporto	S	10a	Avviamento e migrazione dall'attuale sistema SINAPOLI (per pratiche ST/SSA) --> SINADOC [Nuovo sistema operativo di gestione complessiva delle pratiche (dalla domanda del cliente alla realizzazione del prodotto/servizio)]
	P	10b	Messa a punto di un Sistema di monitoraggio dell'utilizzo delle gare centralizzate
	P	10c	Allineamento contenuti e tempistiche del " Programma triennale per la trasparenza e l'integrità " con le fasi di programmazione e rendicontazione dell'Agenzia, compreso il Sistema degli obiettivi, con formulazione dello schema del "ciclo della performance" (Pluriennale 2014 - 2016)
	P	10d	Realizzazione prima bozza del Reporting di sostenibilità di Arpa-ER (<i>biennale 2014-2015</i>)
11 - Ottimizzazione delle risorse software	S	11a	Avvio fase di migrazione da SW proprietario a OpenSource CMS Plone per gestione siti web e intranet di Arpa (<i>pluriennale 2013 – 2014 – 2015</i>)
	S	11b	Processo di avviamento e migrazione da SW proprietario a OpenSource OpenOffice per gestione dell'Office Automation in Arpa (<i>biennale 2013 - 2014</i>)
12 - Miglioramento organizzativo, accrescimento competenze ed efficienza gestionale	P	12a	Monitoraggio su applicazione sperimentale disciplina " Banca delle ore " e orario di lavoro straordinario. Sviluppo procedura informatizzata "Travel" per la gestione delle trasferte.
	S	12b	Riorganizzazione : Il step (<i>biennale 2013-2014</i>)
	P	12c	Allineamento delle politiche di acquisto e ambientali dell'Agenzia al Piano di azione regionale sui consumi sostenibili
	P	12d	Consolidamento competenze per sviluppo Politica GPP e diffusione GPP a livello regionale/nazionale
	P	12e	Attuazione misure previste dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione (<i>Pluriennale 2014 - 2016</i>) e dal Codice di comportamento aziendale
	P	12f	Adempimenti connessi all'entrata in vigore della L.R. di riforma del pubblico impiego e dei relativi provvedimenti attuativi
	P	12g	Realizzazione indagine on line sul Benessere organizzativo (<i>biennale 2013-2014</i>) e definizione della periodicità di ripetizione dell'indagine
	P	12h	Monitoraggio sui contratti di acquisto beni, servizi e forniture ai fini degli obblighi di trasparenza e del controllo sull'esecuzione degli stessi
	P	12i	Studio opportunità per ricerca finanziamento UE su informatica applicata per migliorare "trasparenza e servizi forniti"
S	12l	Monitoraggio dei risultati del Piano pluriennale di razionalizzazione energetica dell'Agenzia (<i>Pluriennale 2013-2015</i>)	

Segue tab 6 (2/2)

Prospettiva Qualità-Cliente			
13 - Evoluzione modelli comunicativi dell'Agenzia	P	13a	Monitoraggio accessi alla sezione "Amministrazione trasparente" del sito web , per migliorare l'accesso alle informazioni e realizzazione di un'area comune aziendale di lavoro
	S	13b	Progettazione per l'aggiornamento del sito web con accentuazione dell'accesso alle informazioni per tematiche , nel rispetto dei formati e nella logica open data
	P	13c	Revisione e aggiornamento dei temi del "Catalogo dei dati ambientali" ai fini della pubblicazione web dell'informazione ambientale ai sensi del D.Lgs. 33/2013 "obblighi di trasparenza"
14 - Miglioramento qualità e condizioni di fornitura servizi	S	14a	Predisposizione del Catalogo dei servizi di Arpa ER , per avvio percorso di approvazione regionale in forma di "Carta dei servizi di Arpa ER" (<i>biennale 2014-2015</i>)
	S	14b	Pubblicazione elenco tipologie di controllo delle imprese e degli adempimenti autorizzatori in capo ad Arpa per verifica ottemperanza alla normativa di tutela ambientale
	S	14c	Pubblicazione dei tempi medi di erogazione dei servizi (<i>biennale 2014-2015</i>)
	P	14d	Raccolta di feedback dagli stakeholder (utenti ed enti di riferimento) sul livello di utilità/utilizzazione dei dati pubblicati sul web, anche per verifica e aggiornamento del Programma della trasparenza
	P	14e	Sviluppo della cultura della trasparenza e di prevenzione della corruzione , nel contesto esterno e interno, mediante iniziative formative e utilizzo del sito web e dell'intranet
	P	14f	Realizzazione del Programma per la trasparenza
	P	14g	Pubblicazione sul web dei dati di sintesi dei tempi dei procedimenti di competenza dell'Agenzia
	P	14h	Estensione delle modalità di comunicazione via "pec" a tutti i processi

Iniziative collegate ad applicazione *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*:

8 a, d, e; 10 c; 12 e, h; 13 a, b, c; 14 a, b, c, d, e, f, g

L'individuazione degli obiettivi Strategico-programmatici di cui sopra, che vanno a comporre, assieme agli obiettivi di Nodo, il Catalogo generale e la conseguente declinazione di assegnazioni nel Sistema premiante di tutti i dipendenti dell'Agenzia, ovvero il contenuto tecnico-operativo del Piano della *performance*, è accompagnata da una contestuale definizione dei valori (quali-quantitativi) di "produzione" attesi nei vari fronti operativi di impegno dell'ente, che di fatto si realizza con l'erogazione dei servizi/prodotti propri di Arpa-ER (vedi Catalogo dei servizi presente nella sotto-sezione *Servizi erogati* → *Carta dei servizi e standard di qualità* (http://www.arpa.emr.it/dettaglio_generale.asp?id=2831&idlivello=1553) della sezione Amministrazione trasparente del sito arpaweb). La definizione dei caratteri qualitativi e dimensionali della "produzione annuale" attesa dalle varie strutture dell'Agenzia, rispetto ai quali si opera con uno specifico processo di monitoraggio e controllo, sia in corso d'esercizio (con frequenza trimestrale) che a consuntivo annuale, avviene con la strutturazione dei Programmi di attività (triennale e annuale) in coerenza con la predisposizione e definizione dei dati di Bilancio economico di previsione triennale e annuale, ovvero più nel dettaglio con riferimento ad ipotesi operative di equilibrio tecnico-economico in riferimento alle risorse disponibili/attese in fase di programmazione/previsione.

Nell' **Allegato 2 – Quadro previsionale dell'attività programmata sul territorio per il 2014** si presenta il **Riepilogo del quadro di previsione dell'Attività operativa programmata dall'Agenzia per l'anno 2014**, espresso come somma dei Programmi di attività 2014 formulati dai singoli nodi operativi sul territorio regionale (vedi Programma annuale delle attività di Arpa - 2014 - http://www.arpa.emr.it/dettaglio_documento.asp?id=5139&idlivello=1528), che di fatto riassume in termini di n° di prestazioni i valori programmati per l'anno 2014 nei piani dei singoli nodi operativi provinciali.

A livello complessivo di Agenzia, i dati di sintesi sono riassumibili come illustrato nella tabella seguente.

A tale produzione si aggiunge un impegno operativo programmato su attività di progetto, individuato in leggera riduzione come n° complessivo di progetti attivi nel 2014, rispetto al dato 2013 di 132 progetti e studi su cui si è svolta attività, ma che in termini di impegno operativo si propone in termini previsivi allo stato attuale, di dimensioni sostanzialmente analoghe, fatta salva la variabilità infrannuale che caratterizza tale settore, con possibili casi di nuove richieste/acquisizioni cui le diverse strutture dell'Agenzia sono chiamate a far fronte.

Riepilogo quadro di previsione dell'articolazione per strutture territoriali dell'Attività operativa dell'Agenzia per l'anno 2014

Tipologia servizi	Strutture operative sul territorio	PARERI	ISPEZIONI	CAMPION.TI	VIDIMAZI. REGISTRO	MISURE AUTOMAT.	MISURE MANUALI	SOPRALLUOGHI	CAMPIONI ACCETTATI allo SPORTELLO (campionamenti della Sez.ne + campioni accettati dall'esterno)	CAMPIONI ANALIZZATI dai LABORATORI
Istituzionali OBBLIG.RI	<i>Daphne</i>			2.320			1.328		1.544	144
	Sez. BO	1.687	1.839	1.399		224.500	460	819	9.513	12.279
	Sez. FC	1.197	1.094	709	60	190.230	3.134	620	2.557	
	Sez. FE	620	768	1.694	60	402.267	5.530	775	4.899	5.082
	Sez. MO	1.033	1.659	2.403	145	314.061	3.819	753	5.433	1.639
	Sez. PC	887	789	1.158	80	190.705	2.356	589	2.410	2.351
	Sez. PR	1.199	1.457	1.087	70	135.880	899	578	3.362	30
	Sez. RA	1.244	1.500	2.349	110	225.003	4.435	841	7.365	5.492
	Sez. RE	774	1.709	1.065		155.000	1.461		4.690	8.922
	Sez. RN	524	670	922	65	132.574	4.855	620	2.821	765
	<i>Totali per "servizi obbligatori"</i>	9.165	11.485	15.106	590	1.970.220	28.277	5.595	44.594	36.704
Istituzionali NON OBBLIG.RI	<i>Daphne</i>			10			0		10	0
	Sez. BO			2.872		162.000	300	44	10.445	9.175
	Sez. FC			184		14.000	0	33	184	
	Sez. FE			368		87.369	32	71	658	5.377
	Sez. MO			55		2.904	25	7	1.695	466
	Sez. PC			83		23.520	269	77	980	637
	Sez. PR			940		147.072	56	207	1.350	500
	Sez. RA			126		29.300	1.113	412	435	1.345
	Sez. RE			118		30.200	35		6.733	8.685
	Sez. RN			418		47.250	192	210	4.504	0
	<i>Totali su "servizi non obbligatori"</i>	0	0	5.174	0	543.615	2.022	1.061	26.994	26.185
Totali Generali										
Totali Generali Attività di Arpa-ER previste per il 2014		9.165	11.485	20.280	590	2.513.835	30.299	6.656	71.588	62.889

10. L'articolazione e assegnazione degli obiettivi nel Sistema premiante - anno 2014

Lo schema di articolazione degli obiettivi 2014 che ha dato luogo alla composizione del **Catalogo generale degli Obiettivi – anno 2014** può essere così sintetizzato:

Azioni-obiettivo che formano il Catalogo generale per la declinazione degli obiettivi nelle schede del S.P.			
Obiettivi S&P			Obiettivi di Nodo
Area tecnica	Area economica	Area gestionale	Riferibili a S&P + Specifici
N° obb. 7	N° obb. 2	N° obb. 5	N° obb. : (17*x₁₋₂) → max 34
Azioni-obiettivo	Azioni-obiettivo	Azioni-obiettivo	Azioni-obiettivo
Tot. n. 25 n° 11 strat. n° 14 programm.	Tot. n. 8 n° 3 strat. n° 5 programm.	Tot. n. 27 n° 9 strat. n° 18 programm.	Tot. n. [(17*x₁₋₂)*y_{1-n}] n° .. Riferibili a S&P n° .. Specifici
Totale: 14 Obb. → 60 Azioni-obiettivo			
Articolazione per Prospettiva BSC			Prospettiva BSC
Processi op.: 21 Innovazione: 2 Qualità e cliente: 2	Economica: 8	Innovazione: 16 Qualità e cliente: 11	Processi op.: ... Economica: .. Innovazione: .. Qualità e cliente: ...
Tasso di sviluppo nuove iniziative			
Nuove iniziative e/o nuovi sviluppi	Nuove iniziative e/o nuovi sviluppi	Nuove iniziative e/o nuovi sviluppi	Totale incidenza nuove iniziative
n. 12 – (48%)	n. 2 – (25%)	n. 18 – (67%)	n. 32 nuove azioni-obb.vo (53% sul totale)

In tale quadro si costituisce quindi il **Piano della performance 2014-2016 - anno 2014**, che include anche (con 16 Azioni-obiettivo collegate) gli obiettivi definiti, in applicazione del D.Lgs.33/2013, relativamente agli obblighi di pubblicazione di dati, informazioni e documenti nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale, secondo quanto previsto dal *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014/2016*.

Nello schema seguente viene mostrato come si è sviluppato quantitativamente il processo d'integrazione nella declinazione delle Azioni-obiettivo del Catalogo con gli obiettivi assegnati nelle schede del Sistema premiante del personale dell'Agenzia.

I 14 Obiettivi strategico-programmatici sono stati specificati in 60 Azioni-obiettivo presenti nel Catalogo generale, che declinate nelle schede del Sistema premiante, con 1.215 declinazioni, sono state assegnate a 733 persone. Complessivamente gli Obiettivi di struttura del Sistema premiante assegnati nel 2014 risultano 2.146 con una prevalenza pro-capite nei dirigenti (valor medio 4,7/ dirigente) rispetto al comparto (valor medio 1,8/ unità comparto), in quanto a quest'ultimi sono assegnati complessivamente altri 1.621 obiettivi individuali (con una media di 2,0/ unità di comparto).

Quadro di articolazione della declinazione degli obiettivi 2014 nel Sistema premiante

	Azioni-obiettivo presenti nel Catalogo generale declinate nelle schede del S.P. - 2014						TOTALE
	Strategico-Programmatici			di Nodo riferibili a S&P e specifici di Nodo			
	Area Tecnica	Area Economica	Area Gestionale	Area Tecnica	Area Economica	Area Gestionale	
N. azioni obiettivo	25	8	27	116	4	63	243
N. persone a cui è assegnata l'az. ob.	550	72	256	474	20	175	

Obiettivi di struttura del Sistema Premiante assegnati al personale (dirigenza e comparto) - anno 2014

Totale assegnazioni	
2.146	
n.obiettivi/persona	
2,2	
n.obiettivi/dirigente	
4,7	
n.obiettivi/comparto	
1,8	

Obiettivi di individuali del Sistema Premiante assegnati al personale (comparto) –anno 2014

Totale assegnazioni	
1.621	
n.obiettivi/comparto	
2,0	

Nello schema 4 sono poste in evidenza le declinazioni, in obiettivi di struttura assegnati, presenti nelle schede del Sistema premiante, delle diverse tipologie di obiettivi del Catalogo generale, suddivisi per nodo. È stata introdotta per fini di reportistica la categoria Nodo_SP che raccoglie gli obiettivi di programmazione dei Nodi, quindi specifici per la realtà locale e non direttamente impattanti sull'Agenzia nel complesso, ispirati in modo chiaro e lineare ad obiettivi Strategico-programmatici. Possono essere casi in cui il Nodo ritiene di estendere ad altre figure professionali quanto indicato negli obiettivi S&P, ovvero recuperare obiettivi che a livello di sistema non erano stati pensati per coinvolgere anche lo specifico Nodo.

Esaminando la distribuzione della declinazione degli obiettivi, si rilevano riferimenti ad un numero limitato di obiettivi per le strutture a maggior vocazione specialistica, quindi le Strutture Tematiche ed i Servizi di staff della Direzione generale, a fronte di una distribuzione più ampia per le Sezioni provinciali il cui core-business si caratterizza per una maggiore ampiezza di temi ed ambiti. Anche la Direzione tecnica, grazie alla presenza di CTR ed Aree di coordinamento che nel complesso coprono la totalità delle tipologie di attività tecniche svolte dall'ente, mostra una distribuzione delle declinazioni sul sistema premiante degli obiettivi molto ampia e distribuita. La declinazione degli obiettivi di Nodo si concentra prevalentemente negli obiettivi facenti riferimento alle tematiche tecnico/operative o dell'innovazione/apprendimento.

Schema 4 - Assegnazioni (nei Nodi) degli obiettivi di struttura per tipologia

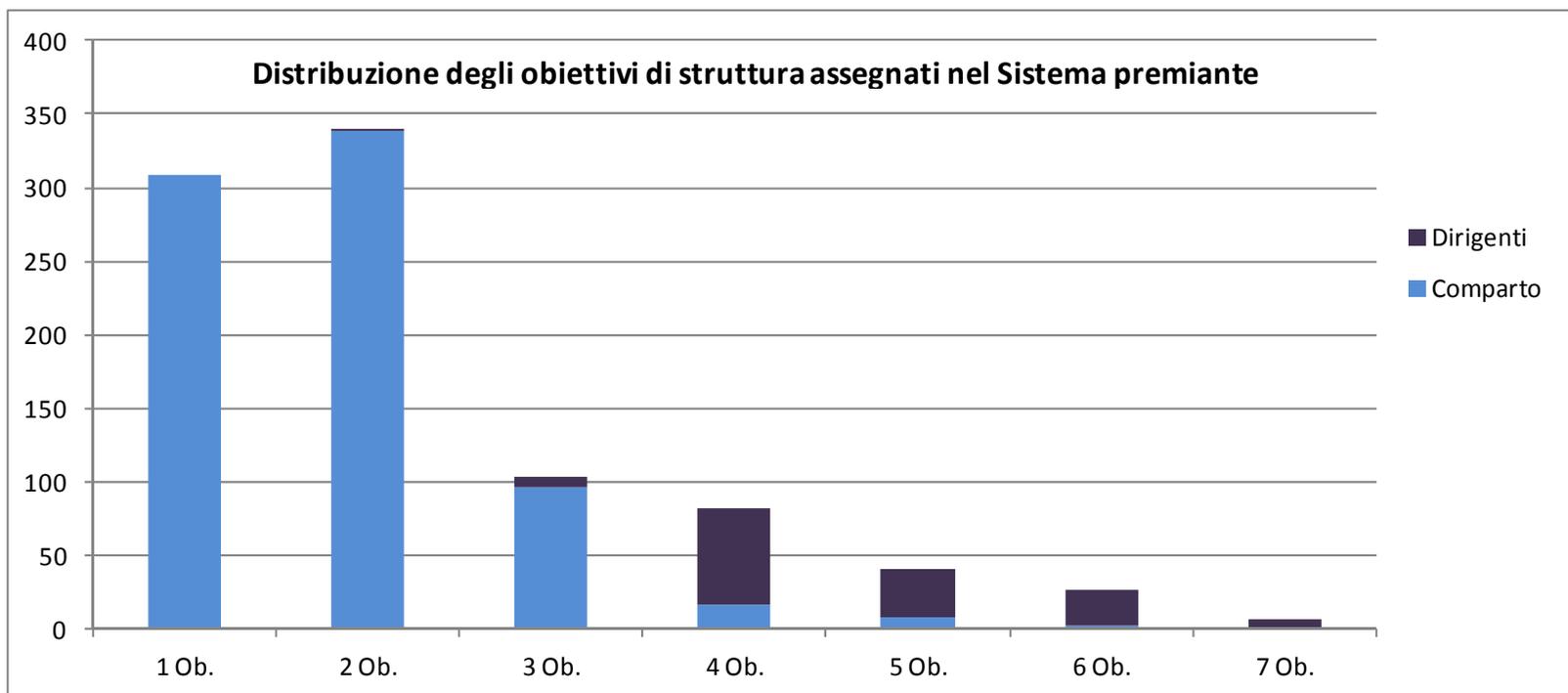
NODI	Tipologia obiettivo di riferimento (anno 2014)				Totale declinazioni nel Nodo
	Di Nodo	Di Nodo rif. a S&P	Programmatico	Strategico	
Direzione Amministrativa		43	35	6	84
Direzione Tecnica	22		58	38	118
SAIPC	10	6	21	31	68
SGL:SQE	18		6	4	18
SOFE	8	9	3	2	22
SSI	9		15	19	43
SEZ. PROV. BOLOGNA	39	1	87	127	254
SEZ. PROV. FERRARA	65		15	98	178
SEZ. PROV. FORLI-CESENA	72		24	49	145
SEZ. PROV. MODENA	103		18	42	163
SEZ. PROV. PARMA	69		23	59	151
SEZ. PROV. PIACENZA	24		48	82	154
SEZ. PROV. RAVENNA	134	5	26	93	258
SEZ. PROV. REGGIO EMILIA	21	47	14	77	159
SEZ. PROV. RIMINI	87	28	39	8	162
SIMC	78	15	28	8	129
SOD	16		9	3	28
Segreteria D.G.	1	1			2
Totale complessivo	776	155	469	746	2.146

Nel 2014 ad ogni collaboratore di Arpa nel Sistema premiante sono stati assegnati mediamente 4/5 obiettivi. Nel comparto sono stati suddivisi tra obiettivi di struttura ed individuali, mentre per i dirigenti si assegnano solo obiettivi di struttura considerato il ruolo di gestione proprio del personale della dirigenza.

Nello schema 5 si osserva come sono stati distribuiti, in termini di numerosità, gli obiettivi del Sistema premiante limitatamente a quelli di struttura.

Schema 5

Distribuzione degli obiettivi di struttura assegnati per persona nelle schede del S.P. 2014							
	1 Ob.	2 Ob.	3 Ob.	4 Ob.	5 Ob.	6 Ob.	7 Ob.
Dato generale	309	340	104	82	74	27	6
Comparto	309	339	97	17	8	2	0
Dirigenti	0	1	7	65	33	25	6



Declinazione delle Azioni-obiettivo del *Catalogo generale degli Obiettivi* nelle schede del Sistema premiante 2014

Obiettivi Strategico-programmatici	
	Declinazioni/assegnazioni
Area Tecnica	762
Area Economica	87
Area Gestionale	366
Totale complessivo	1.215

	Obiettivo	Declinazioni/ assegnazioni
Area Tecnica	1 - Efficientamento presidio del territorio	341
	2 - Omogeneizzazione e potenziamento Vigilanza e Controllo	62
	3 - Efficientamento Rete Laboratoristica	88
	4 - Omogeneizzazione qualitativa e potenziamento Attività analitica	36
	5 - Potenziamento supporto tecnico elaborazione Piani di tutela ambientale	39
	6 - Sviluppo progetti di ricerca	52
	7 - Miglioramento tempi di risposta	144
Totale Area Tecnica		762
Area Economica	8 - Miglioramento dettaglio ed efficacia del controllo economico-finanziario	80
	9 - Miglioramento logistica sedi	7
Totale Area Economica		87
Area Gestionale	10 - Miglioramento efficacia processi di supporto	27
	11 - Ottimizzazione delle risorse software	49
	12 - Miglioramento organizzativo, accrescimento competenze ed efficienza gestionale	106
	13 - Evoluzione modelli comunicativi dell'Agenzia	66
	14 - Miglioramento qualità e condizioni di fornitura servizi	118
Totale Area Gestionale		366
Totale complessivo		1.215

Obiettivi di Nodo riferibili a S&P	
	Declinazioni/assegnazioni
Area Tecnica	88
Area Economica	13
Area Gestionale	54
Totale complessivo	155

	Obiettivo	Declinazioni/ assegnazioni
Area Tecnica	1 - Efficientamento presidio del territorio	27
	11 - Ottimizzazione delle risorse software	2
	12 - Miglioramento organizzativo, accrescimento competenze ed efficienza gestionale	5
	13 - Evoluzione modelli comunicativi dell'Agenzia	5
	3 - Efficientamento Rete Laboratoristica	4
	5 - Potenziamento supporto tecnico elaborazione Piani di tutela ambientale	4
	6 - Sviluppo progetti di ricerca	7
	7 - Miglioramento tempi di risposta	34
Totale Area Tecnica		88
Area Economica	8 - Miglioramento dettaglio ed efficacia del controllo economico-finanziario	13
Totale Area Economica		13
Area Gestionale	10 - Miglioramento efficacia processi di supporto	8
	12 - Miglioramento organizzativo, accrescimento competenze ed efficienza gestionale	39
	13 - Evoluzione modelli comunicativi dell'Agenzia	4
	14 - Miglioramento qualità e condizioni di fornitura servizi	3
Totale Area Gestionale		54
Totale complessivo		155

Obiettivi specifici di Nodo	
	Declinazioni/assegnazioni
Area Tecnica	584
Area Economica	8
Area Gestionale	184
Totale complessivo	776

Personale (dirigenza e comparto) a cui sono stati assegnati obiettivi del S.p. collegati a specifici obiettivi del Catalogo generale

Obiettivi Strategico-programmatici			
	Area Tecnica	Area Economica	Area Gestionale
DA/DT/Staff. DG/Sez. Prov/Str. Tem.	13	13	11
R. Aree DA, DT e DG/CTR/Serv. Sez. Prov./Aree Str. Tem.	38	19	27
R. Unità DT/Aree. Sez. Prov./Distr.	56	17	22
Unità personale comparto coinvolto	443	23	196
Totale complessivo unità di personale coinvolte	550	72	256

Obiettivi di Nodo riferibili a S&P	
	TOTALE
DA/DT/Staff. DG/Sez. Prov/Str. Tem.	2
R. Aree DA, DT e DG/CTR/Serv. Sez. Prov./Aree Str. Tem.	13
R. Unità DT/Aree. Sez. Prov./Distr.	10
Unità personale comparto coinvolto	85
Totale complessivo unità di personale coinvolte	110

Obiettivi di Nodo specifici	
	TOTALE
DA/DT/Staff. DG/Sez. Prov/Str. Tem.	10
R. Aree DA, DT e DG/CTR/Serv. Sez. Prov./Aree Str. Tem.	35
R. Unità DT/Aree. Sez. Prov./Distr.	41
Unità personale comparto coinvolto	417
Totale complessivo unità di personale coinvolte	503

Nello schema 6 viene presentato un esempio di declinazione ed assegnazione su un obiettivo (di struttura) del Catalogo, “1 - Efficientamento presidio del territorio”. Con 341 declinazioni delle specifiche Azioni-obiettivo (n°4) sottese, sono stati coinvolti, secondo l'albero di distribuzione della *performance*, da 8 direttori di Nodo a 217 operatori del comparto, coinvolgendo lungo l’asse organizzativo anche 12 e 22 volte rispettivamente i due livelli dirigenziali intermedi.

Tale esempio descrive l'albero delle declinazioni ed assegnazioni all’interno della Struttura organizzativa.

Schema 6 – “Albero delle declinazioni ed assegnazioni all’interno della Struttura organizzativa” – Esempio- anno 2014

Tipo obiettivo	Strategico
Gruppo	Area Tecnica
Obiettivo	1 - Efficiamento presidio del territorio
Personale (dirigente e comparto) interessato con assegnazione	
DA/DT/Staff. DG/Sez. Prov/Str. Tem.	8
R. Aree DA, DT e DG/CTR/Serv. Sez. Prov./Aree Str. Tem.	12
R. Unità DT/Aree. Sez. Prov./Distr.	22
Unità personale comparto coinvolte	217
Totale complessivo personale coinvolto	259

Allegato 1 - Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S&P 2014 e strutture di assegnazione

Obiettivi Strategici/Programmatici anno 2014 - Area Tecnica

Elaborato di riferimento da cui definire/articolare gli obiettivi del Sistema premiante per il 2014 - 27 febbraio 2014

Prosp.va processi op.vi

Obiettivi	Tipo Obb. S/P	Cod.	Azioni obiettivo previste nel 2014	Riferimento a 2013	Referente principale	Referenti operativi	Indicatori (esplicitare indicatori driver)	Target attesi 2014	Rifer.ti dei target (serie storica - tipologia: valore, att., conteggi... trend)
1 - Efficiamento presidio del territorio (Triennale 2014-2016)	S	1a	Consolidamento della "performance operativa" nell'attività di vigilanza e controllo complessiva dei nodi (rif.: catalogo prestazioni) - <i>biennale 2013-2014</i>	ok 2013 Consolidamento e sviluppo	DT-AVC	DT-AVC Sezioni (ST-SSA) tutte	N. ispez. per ogni operatore del ST	70 isp/anno x operatore	2013- 65 isp/anno x operatore
	P	1b	Messa a punto e applicazione di procedure (LG) per il presidio dell'attività di controllo & monitoraggio della costa, delle acque del litorale e di transizione - <i>biennale 2014-2015</i>	Nuova iniziativa	SOD	SOD; SIMC Sezioni costiere (SSA-ST)	Definizione dei criteri di intervento integrato tra strutture dell'Agenzia per la valutazione/gestione di eventi critici che interessano il litorale, il sistema marino-costiero e di transizione	1) Predisposizione di Linea Guida : giugno 2014 2) Applicazione protocolli operativi integrati tra strutture. dicembre 2014	Sviluppo biennale
	S	1c	Ottimizzazione del Servizio di PD e omogeneizzazione delle attività tecniche previste nel corso degli interventi (<i>biennale 2013-2014</i>)	Riprogrammazione per avvio operativo	DT-AVC	DT-AVC Sezioni (Dir. Sez.) tutte	1) Proposta nuova organizzazione 2) Confronto sindacale 3) Formazione personale per avvio nuovo "assetto" al 1/1/2015	1) e 2) Nuovo accordo DG/DO.SS: entro Luglio 2014 3) Formazione al personale: entro Novembre 2014	
	S	1d	Proposta organizzativa per il potenziamento dei controlli alle emissioni in atmosfera (camini Industriali)	Analisi dati 2013 e riprogrammazione	DT-AVC	DT-AVC Sez.ni (Dir. Sez. - ST) tutte CTR-EI DG-APSCD	1) Redazione di una proposta operativa atta a migliorare le attuali potenzialità 2) Formazione del personale 3) Definizione obiettivi di potenziamento del controllo delle emissioni per il biennio 2015-2016	1) Nuova proposta da GdL ed approvazione in CdC: entro giugno 2014 2) Formazione personale: entro dicembre 2014 3) Identificazione nuovi target del controllo per il biennio 2015-2016: dicembre 2014	
2 - Omogeneizzazioni e potenziamento Vigilanza & Controllo	S	2a	Proposta (con definizione per priorità e tempistiche) di un piano di Certificazione delle attività tecniche dei processi autorizzativi e di controllo , con fasi di applicazione delle procedure sull'interno sistema - (<i>biennale 2014-2015</i>)	Nuova iniziativa	DT	DT-AVC SGI;SQE Sezioni altri Nodi Operativi	1) Costituzione GdL per definizione linee di indirizzo certificazione processi autorizzativi e/o di controllo 2) Definizione piano delle priorità e individuazione del percorso operativo per fasi di certificazione 3) Istruttorie tecniche per valutazioni criticità dei processi 4) Presentazione Piano operativo con tempistica di attuazione al CdD	1) Costituzione GdL entro aprile 2014 2) Esame priorità e proposta percorso operativo entro giugno 2014 3) Istruttorie tecniche per valutazioni criticità entro settembre 2014 4) Presentazione Piano operativo e tempistica attuativa in CdD entro dicembre 2014	Sviluppo biennale
	P	2b	Definizione e avvio del Piano per il monitoraggio/controllo del disagio olfattivo per diverse tipologie di impianti (biogas, discariche, produzione di energia da biomasse,...)	Sviluppo rif.: Prog.Trienn.14-16	CTR-EI	DT-AVC Sezioni (ST-SSA)	1) Formazione Operatori su Vigilanza e Controllo in materia di Odori 2) Predisposizione Linee Guida Operative generali 3) Avvio attività di supporto alla rete Arpa-ER.	1) N°2 interventi formativi (seminari) - Atteso N° / N° 2) Predisposizione Linea Guida generale su Monitoraggio Odori - Atteso SI / NO 3) Esecuzione Monitoraggio/Controllo di almeno 2 realtà produttive regionali - Atteso N° / N°	1) e 2): N° medio di attività formative e documenti tecnici di rete annualmente realizzati con la collaborazione del CTR EI 3): Nuova strumentazione (naso elettronico e olfattometro); non esistono confronti storici o di trend
	P	2c	Aggiornamento, applicazione e verifica linee guida in materia di vigilanza e controllo di Inconvenienti igienico-ambientali	Sviluppo rif.: Prog.Trienn.14-16	DT-AVC	DT-AVC Sezioni (ST-SSA)	1) Aggiornamento LG alla luce dell'esperienza di questi anni (migliore definizione fra inconvenienti ed emergenze) 2) Verifica corretta applicazione LG da DT	1) GdL per revisione LG: entro giugno; adozione nuova LG ed utilizzo dal ST 2) %le scostamenti rilevati nell'applicazione delle LG ≤ 15%	Sviluppo biennale
	P	2d	Messa a punto, applicazione e verifica di linee guida per l'attività di vigilanza e controllo degli impianti a biomassa	Sviluppo rif.: Prog.Trienn.14-16	DT-AVC	DT-AVC Sezioni (ST-SSA)	1) Creazione LG sulla vigilanza impianti biomassa 2) Adozione ed utilizzo LG nei sopralluoghi dai ST 3) Predisposizione della chek list di controllo della LG	1) GdL per redazione e approvazione LG: entro Maggio; 2) e 3) Applicazione della chek list e valutazione %le dello score	Sviluppo biennale
	P	2e	Elaborazione L.G. operative per misure cem su implementazione servizi digitali nei Sistemi Radio Base (rif.: DL 179/2012 e Appendice E Norme CEI 211/7) ed esecuzione prove strumentali con le nuove attrezzature a disposizione nelle Sezioni.	Completamento / Sviluppo	CTR-CEM	CTR-CEM Sezioni (SSA)	1) Verifica e controllo incrociato dei parametri di funzionamento delle nuove apparecchiature in dotazione 2) Elaborazione Linee Guida di utilizzo secondo la nuova norma tecnica CEI	1) Relazione su corretta (e diffusa) implementazione della strumentazione entro 60 giorni dalla acquisizione degli strumenti comunque entro luglio 2014 2) Pieno impiego operativo della nuove attrezzature per tutte le 9 Sezioni entro settembre 2014	
3 - Efficiamento Rete Laboratoristica (Pluriennale 2010-2016)	S	3a	Attuazione del piano di trasferimento dell'attività analitica ambientale di FE, presso i laboratori di RA, BO, PC (rif.: <i>Riorganizzazione Rete Laboratoristica</i>)	Sviluppo Piano 2010-2016 Rete Laboratoristica	DT-AL	DT-AL DA-APST Dir. Sez.: FE, RA, BO, PC	1) Adeguamento locali c/o Lab. riceventi (BO; RA) 2) Messa a punto ed esecuzione programma di trasferimento della strumentazione dedicata da FE a BO e RA 3) Messa a regime c/o Lab di PC dell'attività analitica su deposizioni umide trasferite da FE 4) Messa a regime c/o Lab di BO dell'attività analitica su acque di scarico e di monitoraggio trasferite da FE 5) Messa a regime c/o Lab. RA dell'attività analitica su siti contaminati, suoli, sedimenti, aria (compreso Supersito), acque di transizione, trasferiti da FE	1) Entro 30 aprile (DA-APST) 2) Pianificazione timing entro 30 marzo; esecuzione completa trasferimenti strumentazione entro 30 giugno (DT-AL) 3) Entro 30 marzo (Lab. PC; Lab. FE) 4) Entro 31 luglio trasferimento campioni (Lab. BO; Lab. FE) 5) Entro 31 luglio (Lab. RA; Lab. FE)	Rif.: Piano di riposizionamento -> Rete laboratoristica Arpa-ER
	S	3b	Definizione del piano operativo per il completamento della riorganizzazione della Rete Laboratoristica	S rif. sviluppo Progr. Trienn.14-16	DT-AL	DT-AL DA; DG Dir. Sez.PC,RE,RN SOD	1) Costituzione GdL (3 Dir.sez. + 3 Resp. Lab.I. + DT-AL + DT) per definizione linee di indirizzo per configurazione Rete Laboratoristica in 3 lab d'Area e 5 Specialistici 2) Analisi di fattibilità logistica delle soluzioni prospettate (DA-APST; DT-AL) 3) Istruttorie tecniche per garantire qualità ai servizi analitici di rete interessati da nuovi assetti logistici (Resp. Lab.tem. & Int. + DT-AL) 4) Individuazione del percorso operativo (DT + GdL) 5) Presentazione Piano operativo con tempistica di attuazione al CdD (DT-AL + GdL)	1) Costituzione GdL entro 1aprile; Formulazione ipotesi progettuali entro 30 maggio 2) Analisi di fattibilità logistica delle soluzioni prospettate entro 30 giugno 3) Istruttorie tecniche per garantire qualità ai servizi analitici di rete interessati da nuovi assetti logistici (Resp. Lab.tem. & Int. + DT-AL) entro 31 luglio 4) Formulazione proposta operativa 30 settembre 5) Presentazione Piano operativo con tempistica di attuazione al CdD 30 novembre	
	S	3c	Completamento portale acque potabili per le province di PC, PR, RE	ok 2013 centro-est. Sviluppo operatività in Emilia	DT-AL	DT-AL SSI Sez.ni (Lab.ri-Sport.) (PC,PR,RE)	1) Presentazione del Portale alle 3 ASL (PC,PR,RE) e condivisione modalità e tempistica - (DT-AL+SSI) 2) Implementazione del portale con punti reti monitoraggio H2o potabili di PC,PR,RE 3) Formazione operatori di sportello e ASL 3) Utilizzo del Portale da parte degli operatori Arpa per le parti di competenza	1) entro 30 marzo 2) entro 30 giugno 3) entro 30 settembre 4) entro 30 ottobre	
	S	3d	Individuazione ed implementazione nuovo LIMS - (<i>biennale 2014-2015</i>)	Nuova iniziativa	SSI	DT-AL SSI	1) Definizione della documentazione di gara, capitolato tecnico, disciplinare e allegati 2) Definizione piano di avviamento del nuovo LIMS in tutti i laboratori 3) Installazione del nuovo LIMS e definizione delle personalizzazioni/configurazioni da implementare e consegnare alla ditta aggiudicataria	1) Uscita bando di gara entro il 1° semestre 2014 2) Gantt di processo da presentare al CdD entro il 31/12/2014 3) Documento di implementazioni richiesta da presentare alla ditta aggiudicataria entro 31/12/2014	

4 - Omogeneizzazione e qualitativa e potenziamento Attività analitica	S	4a	Proposta e realizzazione piano di Accreditamento nuovi metodi analitici su matrici ambientali	Sviluppo iniziativa già avviata	DT-AL	DT-AL DT-Sede primaria del Laboratorio Multisito Sezioni con Lab. RE, RA, BO, FE, PC SGI:SQE	1) Costituzione GdL (3 Dir.sez. + 3 Resp. Lab.I. + DT-AL + DT+ SGI:SQE-AQ) per definizione linee di indirizzo triennali su mantenimento e sviluppo Piano di Accreditamento della Rete Laboratoristica 2) Attuazione piano accreditamento definito per il 2014 3) Istruttorie tecniche per definizione tempi e fasi delle nuove matrici da porre in accreditamento (Resp. Lab. + DT-AL+ SGI:SQE-AQ) 4) Individuazione del percorso operativo 2015-2016 (DT + GDL) 5) Presentazione Piano operativo triennale con tempistica di attuazione al CdD (DT-AL + GDL)	1) Costituzione GdL entro 1aprile; Formulazione ipotesi di indirizzo triennali su mantenimento e sviluppo Piano di Accreditamento entro 31 maggio 2) Superamento VI del 30 giugno 2014 3) Istruttorie tecniche per definizione tempi e fasi delle nuove matrici da porre in accreditamento, entro 30 settembre 4) Individuazione del percorso operativo 2015-2016 entro 30ottobre 5) Presentazione Piano operativo triennale al CdD entro 30 novembre	
	P	4b	Realizzazione circuiti di controllo per attività analitica su acque di scarico e acque superficiali	Sviluppo iniziativa già avviata	DT-AL	DT-AL Sezioni con Lab. RE, RA, BO, PC SSA di PG, RE, RA	1a) Organizzazione di un circuito di interconfronto su acque reflue fra laboratori Arpa e laboratori esterni (gestori) 1b) Esecuzione di controlli di qualità fra laboratori Arpa che processano le acque di monitoraggio per verificare eventuali contaminazioni 2) Realizzazione operativa delle prove di interconfronto 3) Analisi dei risultati conseguiti e definizione/standardizzazione protocolli	1a, b) = entro 30 marzo 2) entro 31 ottobre 3) entro 10 dicembre	
	P	4c	Standardizzazione di protocolli analitici specifici per tipologie di rifiuti	Nuova iniziativa	DT-AL	DT-AL e DT-AVC CTR-Rifiuti Sezioni con Lab. RE, RA, BO	1) Costituzione GdL tecnico (3 Resp. di analisi + DT-AL + DT-AVC + CTR-Rifiuti) per definizione caratteristiche dell'analisi in funzione delle ragioni del campionamento (rif.: casistica reale) 2) Stesura dei protocolli di indagine per specifiche tipologie 3) Avvio applicazione in rete	1) entro 30 maggio 2) Stesura dei protocolli per almeno 2 tipologie: entro 30 ottobre 3) Applicazione protocolli nei 3 Lab.Int.; entro 31 dicembre	
5 - Potenziamento supporto tecnico elaborazione Piani di tutela ambientale (Poliennale 2013-2015)	P	5a	Aria - Supporto tecnico alla Regione per la seconda fase di predisposizione del Piano di risanamento della qualità dell'aria	ok 2013 Sviluppo 2014	CTR-MVQA	CTR-MVQA (SIMC) CTR-EVA (DT) Sez.ni (SSA-GdL) CTR-EI	1) Aggiornamento del quadro conoscitivo; 2) Valutazione dello scenario emissivo di Piano, anche a scala locale; 3) Esecuzione della Valutazione ambientale strategica; 4) Supporto tecnico alla Regione per la fase di Consultazione prevista dalla L.R. 20/00	1) Elaborati di aggiornamento quadro conoscitivo: entro aprile; 2) Valutazione dello scenario emissivo di Piano: entro giugno; 3) Documento complessivo di VAS: entro settembre; 4) Predisposizione materiali tecnici e partecipazione ai diversi incontri richiesti, dicembre 2014	D.Lvo 155/2010 e LR 20/2000
	P	5b	Rifiuti - Supporto alla Regione per la fase di consultazione e approvazione del piano regionale rifiuti e avvio azioni di monitoraggio	Sviluppo iniziativa già avviata	CTR - Rifiuti	CTR - Rifiuti Sezioni	1) Analisi osservazioni al Piano; 2) Modifiche schemi flussi; 3) Individuazione indicatori strategici per il monitoraggio del Piano	1) >90% risposta alle osservazioni trasmesse ad Arpa; 2) Predisposizione versione definitiva flussi; 3) Predisposizione report indicatori di monitoraggio	D.Lvo 152/2006 e LR 20/2000
	P	5c	Acqua - Supporto tecnico alla Regione per la realizzazione dei Piani di Gestione di Distretto- (biennale 2014- luglio 2015)	Sviluppo iniziativa già avviata	CTR-SI	CTR-SI DT Sezioni tutte SIMC; SOD	Redazione relazioni comprensive di elaborazioni condotte come da specifica tecnica concordata con RER	1) Possibile individuazione di correlazioni tra stato ecologico dei corpi idrici superficiali e alterazioni idro-morfologiche così come rilevato dai monitoraggi specifici. 2) Prima individuazione di specifiche azioni/misure di risanamento. 3) Realizzazione di database aggiornato (carichi/bilanci/stato) utile alle correlazioni quali-quantitative tra pressioni e stato delle acque. 4) Predisposizione dei profili per le nuove acque di balneazione (Provincia di Ferrara) e aggiornamento per le aree già designate.	1) Classificazione primo triennio monitoraggio 2) Monitoraggi 2010 - 2014 3) Atto di indirizzo Pdg 4) PTA 2005
	P	5d	Siti contaminati - Aggiornamento del Catasto dei siti contaminati	Nuova iniziativa	CTR-Rifiuti	CTR-Rifiuti DT-AVC Sezioni (ST-SSA)	1) Numero siti inseriti con un set minimo di informazioni; 2) Individuazione e implementazione indicatori per reportistica tecnica	1) > 90% siti inseriti rispetto a quelli sui quali Arpa è chiamata ad esprimersi; 2) Realizzazione reportistica tecnica per Annuario Arpa	Confronto con serie storica dati inseriti tra il andamenti tra 2003 e il 2013
	P	5e	Difesa della costa - Sviluppo strutturato azione di supporto alla Regione per individuazione, progettazione e gestione dei presidi di monitoraggio, difesa e/o ripristino territoriale ed ecosistemico dell'ambiente litoraneo e marino-costiero	Nuova iniziativa	SIMC	SIMC; SOD Sezioni	1) Definizione piano organico di presidio delle problematiche territoriali ed ambientali dell'ecosistema del litorale emiliano-romagnolo, in logica di forte integrazione operativa delle diverse strutture dell'Agenzia	1) Documento di proposte programmatiche, con declinazione organizzativa interna di presidio delle fasi operative, entro luglio 2014 2) Ipotesi tecnico-organizzativa di supporto alla RER per il presidio e lo sviluppo delle attività conoscitive, di ricerca e di progettazione per la tutela del territorio marino-costiero.	Sviluppo biennale

Prosp.va innovazione

6 - Sviluppo progetti di ricerca	P	6a	Progetto "Supersito" per lo studio dell'inquinamento atmosferico - Quarta annualità (Progetto Pluriennale)	Sviluppo iniziativa già avviata	CTR-AU Sez. BO	CTR-AU;CTR-TA; CTR-AS Sez. Bo,Pr,Ra,Fe,Rn CTR-MVQA; SIMC SAIPC; DT; DA	1) Lavori presentati a convegni o articoli sottomessi per la pubblicazione 2) Misure in continuo della campagna triennale LP1 3) Campagne di misura intensive della LP 3 4) Numero di giorni di misura con AMS	1) n > 5 2) n. dati validi PM 2.5: > 75% 3) n = 2 4) n > 40	Riferimento delibera GR n°428/2010 e sua successiva variazione e decisioni assunte dallo SC del progetto
	P	6b	Climate-change - Studio dinamiche cambiamento climatico e loro impatto ambientale-territoriale a supporto politiche strategiche regionali intersettoriali in relazione a scenari/strategie di adattamento e mitigazione (Poliennale 2013-2015)	Sviluppo iniziativa già avviata	SIMC	DT CTR-tutti SOD Sezioni (SSA) DA	- Sviluppo "catalogo" proposte progettuali di studi integrati di impatto (rif.: risorsa idrica; produzione energetica; rischio idrogeologico; agricoltura; salute; area costiera). - Elaborazione di un primo documento quadro che integri gli scenari di impatto potenziali sui singoli settori, con evidenze su correlazioni e sinergie. - Definizione di un piano operativo per migliorare l'organizzazione necessaria alla predisposizione e presentazione di progetti ai bandi europei	- Proposte progettuali ed articolazione per settori (entro 30/06/14) - Elaborazione documento quadro (entro 31/12/2014) - Presentazione proposte progettuali adeguate alla partecipazione dei Bandi Europei	Sviluppo Piano clima

Prosp.va qualità-cliente

7 - Miglioramento tempi di risposta	S	7a	Ottimizzazione processo di validazione dati e tempi di produzione dei report tematici (acque, aria) e dell' Annuario dati ambientali	ok 2013 Sviluppo processo	DT	CTR-SI, CTR-MVQA Sez.ni (SSA) altri CTR Strutt. Tem. SSI	1) H2O - validazione locale dei dati (SSA) 2) H2O - validazione regionale dei dati (CTR; RR) 3) Aria - validazione annuale dei dati (SSA) 4) Report H2o (CTR; RR; DT) 5) Report aria (CTR; RR; DT) 6) Annuario Dati amb.li (DT; CTR; RR)	1) maggio 2014 2) giugno 2014 3) 10 gennaio 2015 4) agosto 2014 5) maggio 2014 6) novembre 2014	
	S	7b	Rispetto dei tempi di risposta dell'attività analitica per matrice secondo standard prestabiliti	Sviluppi progettuali	DT-AL	Sezioni con Lab.	1) Miglioramento/mantenimento tempi di risposta (rif: std prestabiliti) delle analisi su un set di matrici definite (Acque potabili; Monitoraggi acque; Acque reflue)	1) Acque potabili (RE e BO) --> 30gg 2) Monitoraggi (PC,RE,RA) -->60gg 3) Acque reflue (PC,RE,BO,RA) -->30gg valori da estrarre dalla reportistica "tempo di risposta al cliente"l'80 tesimo percentile "	

□ = Obiettivo Strategico 2014, da sviluppare/ implementare/ realizzare o avviare operativamente nell'anno in accordo con la Programmazione 2014-2016, quale fattore chiave prioritario per il miglioramento delle "performance" tecniche, organizzative, di gestione e di qualità espresse dall'Agenda
 □ = Obiettivo Programmatico 2014, da sviluppare in accordo con la Programmazione 2014-2016 per il miglioramento delle "performance" dell'Agenda

qwjhsfcb = progressioni di fase / evoluzioni di azioni già avviate nel 2013

qwjhsfcb = nuove proposte 2014; da Programma triennale 2014-2016 e/o da nuovi elementi di rilievo per l'Agenda

qwjhsfcb = sviluppi / riproposizioni di azioni già attivate ma da riproporre per il carattere di necessario miglioramento continuo che le contraddistingue

Obiettivi Strategici/Programmatici anno 2014 - Area Economica

Elaborato di riferimento da cui definire/articolare gli obiettivi del Sistema premiante per il 2014 - 5 marzo 2014

Prosp.va economica

Obiettivi	Tipo Obb. S / P	Cod.	Azioni obiettivo previste nel 2014	Riferimento a 2013	Referente principale	Referenti operativi	Indicatori (esplicitare indicatori driver)	Target attesi 2014	Rifer.ti dei target (serie storica - tipologia: valore, atti, conteggi, - trend)
8 - Miglioramento dettaglio ed efficacia del controllo economico-finanziario	P	8a	- Controllo tempi di pagamento fornitori , in rapporto a disposizione di Legge ed alla disponibilità di cassa, con un indicatore di tempestività dei pagamenti (tempi medi di pagamento da data fattura) per acquisti di beni e servizi e forniture	Sviluppo iniziativa già avviata (da Programma trasparenza)	DA	DA-ABCE Tutti i Nodi	a) Elaborazione di un indicatore di tempestività dei pagamenti (tempi medi di pagamento da data fattura) relativo agli acquisti di beni e servizi e forniture b) Pubblicazione del report trimestrale sui tempi medi di pagamento di beni, servizi e forniture c) Riduzione dei tempi medi di pagamento di beni, servizi e forniture	1) entro 31 marzo 2014 2) entro il mese successivo ad ogni trimestre 3) tempi medi 2014 < tempi medi 2013	Indicatore di tempestività dei pagamenti Art.33 D.Lgs. 33/13 - Programmazione cash flow 2014 - Report consuntivo di cassa
	P	8b	Mantenere l' equilibrio di bilancio nel 2014 , controllando i limiti specifici dei spesa (D.L. 78/2010, Spending review)	Sviluppo iniziativa	DA	DT-ABCE Tutti i Nodi	1) Risultato operativo 2) Spese sottoposte a limiti entro i valori di budget	1) consuntivo 2014 ≥ budget 2014 2) consuntivo 2014 ≤ budget 2014	- Risultato gestione caratteristica 2013: + 196.000€
	P	8c	Messa a punto operativa delle nuove procedure di gestione ordini (dei clienti) per controllo tecnico-economico convenzioni su prestazioni a tariffa e sperimentazione delle nuove procedure.	Riproposta x completamento e Sviluppo	DT	DT SSI DA Sezioni(DS) SIMC SOD	1) Definizione delle specifiche di introduzione di preventivi al cliente, utilizzabili nella fase di conferma d'ordine, fatturazione e incasso. 2) Sperimentazione delle modifiche al software. 3) Definizione planning della sperimentazione, perimetro definitivo delle prestazioni interessate e avvio a regime della nuova procedura, comprendendo anche la formazione necessaria.	1) entro giugno 2014 2) marzo-maggio 2014 3) giugno-settembre 2014	- Revisione procedure - Database convenzioni attive
	P	8d	Elaborazione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio e pubblicazione dei risultati	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	DA	DA-ABCE SAICP-APSCD	1) Individuazione e definizione indicatori economico-finanziari e di risultato atteso di bilancio 2) Raccolta, elaborazione e pubblicazione dei dati relativi al 2013	1) entro 30 giugno 2014 2) entro 31 luglio 2014	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio Art.29,c. 2 D.Lgs.33/13
	S	8e	Rilevazione e pubblicazione dei costi contabilizzati dei servizi erogati dall'Agenzia (biennale 2014-2015)	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	DA	DA-ABCE SAICP-APSCD DT-AVC;AL CTR-Tutti SIMC; SOD Sezioni (Dir.Sez.)	Definizione dei criteri e della metodologia di rilevazione e attribuzione dei costi	entro 31 dicembre 2014	Costi contabilizzati Art.32,c.2,lett.a, Art.10,c.5 del D.Lgs. 33/13
9 - Miglioramento logistica sedi (Pluriennale 20013-2016)	P	9a	Completamento dei lavori della nuova sede di Ferrara e collaudi	Sviluppo fasi	DA	DA-APST Sez. FE	Stato di avanzamento lavori	100% dei lavori secondo Contratto di appalto	- Contratto di appalto lavori
	S	9b	Trasferimento di Uffici regionali presso la sede di Sezione di RN nel 2014 e trasferimento del laboratorio di PR presso l'attuale sede degli uffici nel 2015 (triennale 2013-2015)	Sviluppo iniziativa già avviata	DA	DA-APST Sez.ni: RN, PR	1) Trasferimento degli uffici RER presso la sezione di RN 2) Accordo con proprietà, pratiche edilizie e affidamento lavori	1) entro 31 dicembre 2014 2) entro 31 dicembre 2014	- Riferimento costi 2013
	S	9c	Perfezionamento programma di interventi di razionalizzazione della logistica delle sedi in ottica di sostenibilità economica pluriennale con programmazione e avvio lavori per la sede di RA.	Sviluppo iniziativa già avviata	DA	DA-APST Sez. RA	1) Predisposizione dei piani operativi per l'adeguamento complessivo delle sedi 2) Avvio dei lavori di realizzazione della nuova sede di RA	1) entro 31 dicembre 2014 2) entro 30 giugno 2014	- Elaborati per confronti con RER

□ = Obiettivo Strategico 2014, da sviluppare/ implementare/ realizzare o avviare operativamente nell'anno in accordo con la Programmazione 2014-2016, quale fattore chiave prioritario per il miglioramento delle "performance" tecniche, organizzative, di gestione e di qualità espresse dall'Agenzia

□ = Obiettivo Programmatico 2014, da sviluppare in accordo con la Programmazione 2014-2016 per il miglioramen delle "performance" dell'Agenzia

qwjhsfcb = progressioni di fase / evoluzioni di azioni già avviate nel 2013

qwjhsfcb = nuove proposte 2014; da Programma triennale 2014-2016 e/o da nuovi elementi di rilievo per l'Agenzia

qwjhsfcb = sviluppi / riproposizioni di azioni già attivate ma da riproporre per il carattere di necessario miglioramento continuo che le contraddistingue

Obiettivi Strategici/Programmatici anno 2014 - Area Gestionale

Elaborato di riferimento da cui definire/articolare gli obiettivi del Sistema premiante per il 2014 - 6 marzo 2014

Prosp.va innovazione

Obiettivi	Tipo Obb. S / P	Cod.	Azioni obiettivo previste nel 2014	Riferimento a 2013	Referente principale	Referenti operativi	Indicatori (esplicitare indicatori driver)	Target attesi 2014	Rifer.ti dei target (serie storica - tipologia: valore, atti, conteggi, - trend)
10 - Miglioramento efficacia processi di supporto (Biennale 2013-2014)	S	10a	Avviamento e migrazione dall'attuale sistema SINAPOLI (per pratiche ST/SSA) --> SINADOC [Nuovo sistema operativo di gestione complessiva delle pratiche (dalla domanda del cliente alla realizzazione del prodotto/servizio)]	Sviluppo operativo iniziativa già avviata	SSI	SSI DT SAIPC-AIL SGI:SQE	a) completamento sviluppi di adeguamento del sistema SINADOC. b) test dell'intero sistema come da programma c) avvio implementazione sperimentale c/o la sede di RE d) presentazione CdD sperimentazione e piano avviamento altri nodi	a) entro marzo 2014 b) entro aprile 2014 c) entro maggio 2014 d) entro luglio 2014	
	P	10b	Messa a punto di un Sistema di monitoraggio dell'utilizzo delle gare centralizzate per reagenti e materiali di laboratorio	Sviluppo operativo iniziativa già avviata	DT-AL	DT-AL DA Sez. FC Sezioni con Lab.ri	Contenimento degli ordini all'interno delle fasce percentuali definite per ciascun contratto, rispettandone i limiti di importi previsti	totale ordini contenuto all'interno degli importi contrattuali previsti (±20% per prodotti codificati dal Contratto e max +5% per acquisti fuori Contratto su stesso CIG)	Contabilità analitica
	P	10c	Allineamento contenuti e tempistiche del " Programma triennale per la trasparenza e l'integrità " con le fasi di programmazione e rendicontazione dell'Agenzia, compreso il Sistema degli obiettivi, con formulazione dello schema del "ciclo della performance" (Pluriennale 2014 - 2016)	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	SAIPC	SAIPC-APSCD SAIPC-AC DA SSI Tutti i nodi	a) Costruzione del "Catalogo generale degli obiettivi" b1) Prima bozza di schema del piano della performance b2) Report infrannuale e di consuntivo c) Impostazione dello schema di Relazione sulla performance per il completamento e la pubblicazione nel maggio dell'anno successivo a quello di riferimento	a) entro 31 marzo 2014 b1) entro 30 aprile 2014 b2) entro 30 settembre e 31 dicembre 2014 c) entro 31 dicembre 2014	- Il Piano della performance 2014 dovrà includere gli obiettivi definiti, per quanto riguarda la completa applicazione del D.Lgs.33/2013 reattivamente agli obblighi di pubblicazione di dati, informazioni e documenti nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale, dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014/2016. - D.Lgs.33/13
	P	10d	Realizzazione prima bozza del Reporting di sostenibilità di Arpa-ER (biennale 2014-2015)	Nuova iniziativa	SAIPC	SAIPC-APSCD DT DA- (ABCE,APST,AB&S,A SRURS) CTR-EVA SGI:SQE	a) Finalizzazione piano e metodo di lavoro e indice del RdS, con condivisione temi e individuazione set di indicatori (GdL) b) Realizzazione interviste e definizione struttura del report, con prima conferma degli indicatori selezionati c) Popolamento e descrizione degli indicatori d) Prima condivisione bozza del Report e) Stesura report per presentazione in CdD	a) Definizione degli indicatori da associare ai temi prioritari; individuazione dei referenti; avvio prima fase interviste --> 31/05/14 b) Verifica andamento interviste, struttura report, e prima conferma indicatori selezionati --> 31/07/14 c) Popolamento e descrizione degli indicatori --> 31/10/2014 d) Prima condivisione bozza del Report --> 30/11/2014 e) Presentazione Report in CdD --> 31/12/2014	Nuova iniziativa
11 - Ottimizzazione delle risorse software (Pluriennale 2013-2015)	S	11a	Avvio fase di migrazione da SW proprietario a OpenSource CMS Plone per gestione siti web e intranet di Arpa (pluriennale 2013 – 2014 – 2015)	Sviluppo iniziativa già avviata	SSI	SSI SAIPC-AC SIMC	- Definizione passi essenziali per l'applicazione del SW Plone per CMS - Sviluppo e avvio migrazione secondo Gantt di processo	- Piano di implementazione SW OpenSource CMS Plone con indicatori per quantificazione costi/tempi e Gantt di Processo (30/04/14) - Migrazione secondo gantt di Processo (entro 31/12/2014)	- Applicazione nuova tecnologia
	S	11b	Processo di avviamento e migrazione da SW proprietario a OpenSource OpenOffice per gestione dell'Office Automation in Arpa (biennale 2013 - 2014)	Sviluppo iniziativa già avviata	SSI	Tutti i Nodi	a) Gara e aggiudicazione per servizi esterni di supporto b) GANNT di processo c) Avvio e completamento sperimentazioni Nodi Pilota d) Migrazione secondo Gantt di processo	a) Kick off con ditta aggiudicatrice e approvazione progetto esecutivo entro maggio 2014 b) Presentazione in CDD entro giugno 2014 c) Rimozione MS Office nodi pilota entro ottobre 2014 d) Migrazione entro dicembre 2014	- Applicazione nuova tecnologia

12 - Miglioramento organizzativo, accrescimento competenze ed efficienza gestionale	P	12a	Monitoraggio su applicazione sperimentale disciplina "Banca delle ore" e orario di lavoro straordinario. Sviluppo procedura informatizzata "Travel" per la gestione delle trasferte.	Sviluppo e nuova iniziativa	DA	DA-ASRURS SSI + tutti i Nodi	a) Banca delle ore: analisi degli esiti del monitoraggio b) Procedura "Travel": definizione del manuale esplicativo della nuova procedura e applicazione sperimentale	a) Report monitoraggi su lavoro straordinario svolto --> quadrimestrale b) Manuale esplicativo procedura Travel e sperimentazione in 3 nodi --> entro dicembre 2014	--
	S	12b	Riorganizzazione: Il step (biennale 2013-2014)	Sviluppo iniziativa già avviata	SOFE	DA; DT SAIPC; SGI:SQE; SSI; SOFE Tutti i nodi	a) Definizione proposta riorganizzazione strutture centrali, completamento riorganizzazione SIMC, revisione CTR e ST b) Revisione Manuale Organizzativo per allineamento organizzazione nuovi assetti c1) Revisione micro-organizzazione Nodi DG c2) Revisione posizioni dirigenziali	a) Presentazione proposta a CdD b) entro 30 ottobre 2014 c) entro 31 dicembre 2014	- Manuale assetto organizzativo - Accordo con OO.SS.
	P	12c	Allineamento delle politiche di acquisto e ambientali dell'Agenzia al Piano di azione regionale sui consumi sostenibili	Sviluppo iniziativa già avviata	SGI:SQE	DA-AB&S SGI:SQE + Tutti i Nodi	- Percentuale acquisti verdi sul totale dei nuovi contratti sottoscritti - Identificazione aspetti ambientali significativi di Agenzia	- Percentuale acquisti ≥ 30% su totale contratti - Report di valutazione SI/No	- Percentuale acquisti verdi previsti da Piano di azione regionale ≥30% - Percentuale acquisti verdi Arpa-ER 2013 = 37%
	P	12d	Consolidamento competenze per sviluppo Politica GPP e diffusione GPP a livello regionale/nazionale	Sviluppo iniziativa già avviata	SGI:SQE	DA-AB&S SGI:SQE + SOFE + Tutti i Nodi	a) Formazione e informazione ai dipendenti: - Organizzazione incontro referenti GPP - Iniziativa seminariale con focus su criteri sociali b) Partecipazioni a riunioni ed attività del Comitato di gestione PAN GPP	a) Realizzazione iniziativa (entro 31/12/14); b) N. partecipazioni / n. incontri >80%	--
	P	12e	Attuazione misure previste dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione (Pluriennale 2014 - 2016) e dal Codice di comportamento aziendale	Sviluppo e nuova iniziativa (da Piano anticorruzione)	SAIPC-AIL (Resp.le anticorruzione e)	SAIPC-AIL DA-ASRURS tutti i Nodi	- Iniziative di formazione/divulgazione in materia di etica e legalità - Report sulle attività di prevenzione svolte/previste nell'anno 2014	- n° iniziative svolte = n° previste - entro 31 dicembre 2014	- Programma triennale di prevenzione della corruzione
	P	12f	Adempimenti connessi all'entrata in vigore della L.R. di riforma del pubblico impiego e dei relativi provvedimenti attuativi	Sviluppo e nuova iniziativa	DA	DA-ASRURS SSI SAIPC	a) Revisione del regolamento in materia di accesso dall'esterno agli impieghi Arpa b) Organizzazione di un servizio interno di supporto all' OIV di nomina regionale	a) entro 31 dicembre 2014 b) entro 31 dicembre 2014	L.R.E-R di riforma del pubblico impiego
	P	12g	Realizzazione indagine on line sul Benessere organizzativo (biennale 2013-2014) e definizione della periodicità di ripetizione dell'indagine	Sviluppo iniziativa già avviata	SOFE	SOFE SAIPC-ASPCD DA-ASRURS SAIPC-AC DA DT SGI:SQE (tutti i nodi)	a) Programmazione indagine on-line su format predisposto da ANAC b) Messa a punto sw dedicato c) Esecuzione indagine d) Raccolta elaborazione ed analisi delle risultanze e) Presentazione risultati f) Piano di ascolto e impostazione linee di intervento	a) Piano operativo = entro metà aprile 2014 b) Predisposizione questionario on-line = entro fine aprile 2014 c) Somministrazione questionario on-line = entro fine maggio 2014 d) Elaborazione della risultanze = entro settembre 2014 e) Presentazione a CdD e Pubblicazione esiti = ottobre 2014 f) entro dicembre 2014	- Percentuale questionari compilati con indagine del 2010 = 53% popolazione Arpa - Rif.: "Benessere organizzativo" Art.20 D.Lgs. 33/13
	P	12h	Monitoraggio sui contratti di acquisto beni, servizi e forniture ai fini degli obblighi di trasparenza e del controllo sull'esecuzione degli stessi	Sviluppo iniziativa (da Programma trasparenza)	DA	DA-AB&S SSI + tutti i Nodi	a) Avvio sperimentale del back office dei contratti b) Pubblicazione trimestrale di tutte le procedure contrattuali c) Limite differenza tra importi liquidati e importi aggiudicati	a) DG : entro marzo 2014 Nodi Operativi : entro aprile 2014 b) da 15 aprile 2014 c) + 20%	Dati raccolti nel 2013 pubblicati ai sensi dell'art. 32 L.190/12
	P	12i	Studio opportunità per ricerca finanziamento UE su informatica applicata per migliorare "trasparenza e servizi forniti"	Nuova iniziativa	SSI	SSI DT SAIPC-AC DA	Risultati dello studio	entro 31 dicembre 2014	Portale finanziamenti UE
	S	12l	Monitoraggio dei risultati del Piano pluriennale di razionalizzazione energetica dell'Agenzia (Pluriennale 2013-2015)	Sviluppo iniziativa già avviata	CTR-EVA	DA-APST + Tutti nodi	- Ricognizione grado d'implementazione azioni di risparmio energetico nelle varie strutture dell'Agenzia - Declinazione sviluppo fasi successive del Piano operativo per le diverse articolazioni logistico-strutturali e operative dell'ente	- Report entro luglio 2014 [Verifica riduzione attesa: - 1% Consumi energetici nel 2013 su dato 2012) - Piano operativo di dettaglio e definizione target 2014-2015	- Dettagliare voci di consumo energetico monitorate

Prosp. va qualità-cliente									
13 - Evoluzione modelli comunicativi dell'Agenzia (Biennale 2014-2015)	P	13a	Monitoraggio accessi alla sezione "Amministrazione trasparente" del sito web, per migliorare l'accesso alle informazioni e realizzazione di un'area comune aziendale di lavoro	Sviluppo iniziativa (da Programma trasparenza)	SAIPC	SAIPC-AC SSI	a) Ricognizione e analisi accessi al sito ed alla diverse sezioni e sottosezioni con Google Analytics b) Impostazione azioni conseguenti per risolvere eventuali criticità di visibilità c) Progettazione dell'utilizzo dei Social network	a) Con frequenza mensile da maggio 2014 b) Verifica mensile miglioramento trend di accesso da giugno 2014 c) Condivisione di esperienze e documenti (twitter)	Rif.: D.Lgs. 33/13
	S	13b	Progettazione per l'aggiornamento del sito web con accentuazione dell'accesso alle informazioni per tematiche , nel rispetto dei formati e nella logica open data	Sviluppo iniziativa (da Programma trasparenza)	SAIPC	SAIPC-AC SSI Tutti i Nodi	a) Completamento articolazione voci di sintesi attività delle Sezioni nelle pagine del web di Arpa. b) Ulteriore riconfigurazione del sito per passaggio a Sistema operativo Plone ed accesso in modalità open-data.	- 30 settembre 2014 - 31 dicembre 2014	Rif.: Informazioni Ambientali Art.40 D.Lgs. 33/13; D.Lgs. 150/05
	P	13c	Revisione e aggiornamento dei temi del "Catalogo dei dati ambientali" ai fini della pubblicazione web dell'informazione ambientale ai sensi del D.Lgs. 33/13 "obblighi di trasparenza"	Sviluppo iniziativa (da Programma trasparenza)	DT	DT SAIPC-AC; SSI CTR-Tutti; Rif.ti Reg.ii Strutt. Tem. Sezioni	a) verifica schede informative in http://infoambiente.arpa.emr.it (DT; CTR; RR; Strutt. Tem.) b) modifica e aggiornamento schede informative esistenti (CTR; RR; Strutt. Tem.) c) implementazione schede informative e integrazione con il portale web di Arpa (www.arpa.emr.it) (DT; SAIPC-AC; SSI)	a) entro 30/04/2014 b) entro 30/11/2014 c) entro 31/12/2014	Informazioni Ambientali Art.40, D.Lgs. 33/13; D.Lgs. 150/05
14 - Miglioramento qualità e condizioni di fornitura servizi (Triennale 2014-2016)	S	14a	Predisposizione del Catalogo dei servizi di Arpa-ER , per avvio percorso di approvazione regionale in forma di "Carta dei servizi di Arpa-ER" (biennale 2014-2015)	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	SAIPC	SAIPC-APSCD DT-AVC; DT-AL CTR-Tutti Strutt. Tem.	- Definizione e pubblicazione del Catalogo dei servizi di Arpa-ER, con articolazione delle prestazioni sostenute per l'erogazione	- entro 31 dicembre 2014	Rif.: Carta dei servizi e standard di qualità Art.32, D.Lgs. 33/13
	S	14b	Pubblicazione elenco tipologie di controllo delle imprese e degli adempimenti autorizzatori in capo ad Arpa per verifica ottemperanza alla normativa di tutela ambientale	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	DT	DT-AVC SAIPC-AIL SAIPC-APSCD SAIPC-AC Sezioni (ST)	a) Pubblicazione dell'elenco delle tipologie di controllo cui sono sottoposte le imprese per tipologia di matrice ambientale coinvolta, dimensione e settore di attività b) Definizione e pubblicazione sul web dell'elenco degli obblighi di legge e degli adempimenti autorizzatori richiesti alle imprese per ottemperare alla normativa vigente in materia di tutela ambientale	a) entro 30 settembre 2014 b) entro 31 dicembre 2014	Controlli sulle imprese Art.25, D.Lgs.33/13
	S	14c	Pubblicazione dei tempi medi di erogazione dei servizi (biennale 2014-2015)	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	DT	DT-AVC; DT-AL SAIPC Sezioni CTR-Tutti Strutt. Tem.	- Definizione elenco delle tipologie di servizio con quantificazione temporale d'esecuzione e prima pubblicazione 80%le dei tempi di erogazione	- entro 31 dicembre 2014	Rif.: Tempi medi di erogazione dei servizi Art.32,c.2,lett.b D.Lgs. 33/13
	P	14d	Raccolta di feedback dagli stakeholder (utenti ed enti di riferimento) sul livello di utilità/utilizzazione dei dati pubblicati sul web, anche per verifica e aggiornamento del Programma della trasparenza	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	SAIPC	SAIPC-APSCD SAIPC-AC DA; SSI	a) Proposta progettuale iniziative di raccolta feedback (sistema di "ascolto" collegato alla sezione "amministrazione trasparente" del web) b) Raccolta segnalazioni/reclami sulla qualità delle informazioni pubblicate (mediante il software ad hoc già presente nel sito istituzionale) c) Pubblicazione proposta dell'aggiornamento 2015/17 del "Programma triennale per la trasparenza" e avvio di azioni per raccolta di feedback sulla proposta	a) entro giugno 2014 b) a partire da giugno 2014 (per pubblicazione anno successivo) c) entro 15 dicembre 2014	Rif.: D.Lgs. 33/13 Programma triennale per la trasparenza
	P	14e	Sviluppo della cultura della trasparenza e di prevenzione della corruzione , nel contesto esterno e interno, mediante iniziative formative e utilizzo del sito web e dell'intranet	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	SAIPC-AIL (Resp.le anticorruzione e)	DA (Resp.le trasparenza) SAIPC-AC SAIPC-AIL DA-ASRURS SAIPC-APSCD SSI SOFE	a) N. notizie pubblicate nel sito web e in Aggiorn@ati sul <i>Programma triennale della trasparenza</i> e su iniziative relative alla trasparenza o l'aggiornamento/pubblicazione di dati b) Seminario (trasparenza, anticorruzione, cod. comportamento) per tutti i Dirigenti c) Realizzazione ed utilizzo di un'area comune aziendale di lavoro nella quale condividere esperienze e documenti	a) > 5 entro 31 dicembre 2014 b) entro 30 giugno 2014 c) entro 31 dicembre 2014	Rif.: D.Lgs. 33/13 - Programma triennale per la trasparenza - Programma triennale di prevenzione della corruzione
	P	14f	Realizzazione del Programma per la trasparenza	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	DA (Responsabil e per la trasparenza)	DA + Tutti i Nodi (Referenti per la trasparenza)	a) Report infrannuale di monitoraggio sulla realizzazione del Programma b) Scostamenti rilevati sui target degli obiettivi della trasparenza	a) entro settembre 2014 b) ≤ 20%	Rif.: D.Lgs. 33/13 Programma triennale per la trasparenza
	P	14g	Pubblicazione sul web dei dati di sintesi dei tempi dei procedimenti di competenza dell'Agenzia	Nuova iniziativa (da Programma trasparenza)	SAIPC	SAIPC-AIL DA; DT	a) Declinazioni delle tipologie procedurali dell'Arpa e pubblicazione, per ciascun procedimento, delle informazioni previste dalla legge b) Avvio di un monitoraggio semestrale del rispetto dei tempi procedurali e pubblicazione dei report	- entro 31 ottobre 2014 - dal 2° semestre 2014	- Tipologie di procedimento Art.35,c.1,2, D.Lgs. 33/13; - Monitoraggio tempi procedurali Art.24,c.2 D.Lgs. 33/13
	P	14h	Estensione delle modalità di comunicazione via "pec" a tutti i processi	Sviluppo iniziativa già avviata	SAIPC	SAIPC-AIL SSI + Tutti i Nodi	- N° registrazioni di protocollo inviate/ricevute via PEC	- N° registrazioni 2014 > 2013 su singolo nodo; N° complessivo Arpa 2014: +15% sul rapporto Doc. registr. Inviati con Pec / Tot. Doc. registr.	Rapporto registrazioni Pec / totale registrazioni = 46%, come N° complessivo Arpa, nel 2013

□ = Obiettivo Strategico 2014, da sviluppare/ implementare/ realizzare o avviare operativamente nell'anno in accordo con la Programmazione 2014-2016, quale fattore chiave prioritario per il miglioramento delle "performance" tecniche, organizzative, di gestione e di qualità espresse dall'Agenzia

□ = Obiettivo Programmatico 2014, da sviluppare in accordo con la Programmazione 2014-2016 per il miglioramento delle "performance" dell'Agenzia

qwjhsfcb = progressioni di fase / evoluzioni di azioni già avviate nel 2013

qwjhsfcb = nuove proposte 2014; da Programma triennale 2014-2016 e/o da nuovi elementi di rilievo per l'Agenzia

qwjhsfcb = sviluppi / riproposizioni di azioni già attivate ma da riproporre per il carattere di necessario miglioramento continuo che le contraddistingue

Allegato 2 – Quadro previsionale dell'attività programmata sul territorio per il 2014

Riepilogo del quadro di previsione dell'Attività operativa programmata dall'Agenzia per l'anno 2014
(espresso come somma dei Programmi di attività 2014 formulati dai singoli nodi operativi sul territorio regionale)

Tipologia servizi	MATRICI / SETTORI d'intervento	PARERI	ISPEZIONI	CAMPION.TI	VIDIMAZ. REGISTRO	MISURE AUTOMAT.	MISURE MANUALI	SOPRALL.GHI	CAMPIONI ACCETTATI allo SPORTELLO (campionamenti della Sezione + campioni accettati dall'esterno)	CAMPIONI ANALIZZATI dai LABORATORI
Istituzionali OBBLIG.RI	ACQUA	3.262	3.490	7.620	0	0	16.561	3.815	21.320	21.193
	ALIMENTI, MATERIALI a CONTATTO con ALIMENTI	0	0	0	0	0	0	0	1.689	1.689
	AMBIENTI di VITA e di LAVORO	0	0	0	0	0	0	0	2.368	2.443
	AMIANTO	67	128	91	0	0	0	0	91	91
	ARIA	911	2.095	1.950	590	1.482.991	5.691	1.376	1.953	1.621
	CERTIFICAZIONI E STRUM. VOL.	7	6	0	0	0	0	0	0	0
	CONTROLLO di QUALITA'	0	0	0	0	0	0	0	3.256	3.256
	DISTRIBUTORI di CARBURANTE	175	95	0	0	0	0	0	0	0
	ENERGIA	195	108	21	0	0	4	0	21	21
	ENTOMOLOGIA	0	0	0	0	0	0	0	8.120	20
	GAS TOSSICI	13	16	0	0	0	0	0	0	0
	IPPC	504	395	2.479	0	433.176	2.752	365	2.479	2.607
	MATERIALE ATIPICO	0	0	0	0	0	0	0	341	341
	RADIAZIONI IONIZZANTI	3	5	223	0	0	20	0	223	223
	RADIAZIONI NON IONIZZANTI	1.332	261	0	0	51.979	2.041	39	0	0
	RIFIUTI	268	2.167	285	0	0	33	0	291	333
	RUMORE	1.198	934	0	0	2.074	733	0	0	0
	SITI CONTAM.TI	141	896	1.764	0	0	442	0	1.769	2.154
SUOLO	64	848	673	0	0	0	0	673	712	

	URBANISTICA ed EDILIZIA	922	27	0	0	0	0	0	0	0
	VIA	103	14	0	0	0	0	0	0	0
	Totali per "servizi obbligatori"	9.165	11.485	15.106	590	1.970.220	28.277	5.595	44.594	36.704
Istituzionali NON OBBLIG.RI	ACQUA	0	0	445	0	0	537	236	5.987	8.257
	ALIMENTI, MATERIALI a CONTATTO con ALIMENTI	0	0	0	0	0	0	0	65	65
	AMBIENTI di VITA e di LAVORO	0	0	0	0	0	0	0	11.643	11.643
	ARIA	0	0	4.683	0	476.931	1.240	629	4.782	4.622
	CONTROLLO di QUALITA'	0	0	0	0	0	0	0	10	10
	ENERGIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ENTOMOLOGIA	0	0	0	0	0	0	0	3.000	0
	FARMACI	0	0	0	0	0	0	0	70	70
	MATERIALE ATIPICO	0	0	0	0	0	0	0	1.210	1.210
	RADIAZIONI IONIZZANTI	0	0	15	0	0	25	0	15	15
	RADIAZIONI NON IONIZZANTI	0	0	0	0	65.484	183	178	0	0
	RIFIUTI	0	0	8	0	0	32	8	14	41
	RUMORE	0	0	0	0	1.200	5	5	0	0
	SITI CONTAMINATI	0	0	0	0	0	0	0	10	25
	SUOLO	0	0	23	0	0	0	5	188	227
	Totali su "servizi non obbligatori"	0	0	5.174	0	543.615	2.022	1.061	26.994	26.185
Totale Generale Attività previste per il 2014		9.165	11.485	20.280	590	2.513.835	30.299	6.656	71.588	62.889