

---

# RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI E ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITÀ

---

## Periodo di riferimento: dicembre 2013 – dicembre 2014

Ciclo delle performance 2013: fasi di valutazione e liquidazione

Ciclo delle performance 2014: fasi di programmazione, monitoraggio e valutazione

Ciclo delle performance 2015: proposta di programmazione

Relazione annuale ex art. 14, comma 4, lett. a), decreto legislativo n. 150/2009

Organismo Indipendente monocratico di Valutazione: Dott.ssa Elisabetta Danielli

PERIODO DI RIFERIMENTO

## Sommario

1	PRESENTAZIONE.....	2	INDICE
2	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	3	
2.1	Performance organizzativa.....	3	
2.1.1	Definizione di obiettivi, indicatori e target.....	3	
2.1.2	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	9	
2.1.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa ...	10	
2.2	Performance individuale.....	12	
2.2.1	Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target.....	12	
2.2.2	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....	13	
2.2.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....	15	
2.3	Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	16	
2.4	Infrastruttura informatica di supporto.....	17	
2.5	Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione, benessere organizzativo e pari opportunità.....	19	
3	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI.....	20	
3.1	Integrazione con il ciclo di bilancio.....	20	
3.2	Integrazione con gli altri sistemi di controllo interni.....	21	
4	IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	22	
5	DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ.....	22	
6	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.....	24	
6.1	Coinvolgimento degli stakeholders interni.....	24	
6.2	Coinvolgimento degli stakeholders esterni.....	24	
7	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV.....	26	
8	PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	26	
9	ALLEGATI.....	27	

---

## 1 PRESENTAZIONE

CONTESTUALIZZAZIONE La presente relazione è redatta dall'OIV<sup>1</sup> conformemente all'art.6 della L.R. 16/2010 e all'art.14, comma 4, lett. a), del D.Lgs. n.150/2009, che individuano, tra i compiti propri di tale funzione, il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza, dell'integrità e dei controlli interni, prevedendo l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso. La configurazione della relazione adotta i requisiti di cui alle delibere CIVIT (ora "ANAC") n. 4/2012, 5/2012, 23/2013, tenendo comunque in debita considerazione il carattere di gradualità in merito all'introduzione dei nuovi sistemi di misurazione e valutazione, come sancito dal comma 1 dell'art. 6 della suddetta L.R. 16/2010.

CRITERI DI STESURA Nelle more dell'emanazione delle linee guida regionali in merito alle attività degli organismi indipendenti di valutazione (art. 6, comma 9, L.R. 16/2010), l'OIV si è attenuto a quanto disciplinato dalla L.R. stessa, e pertanto si è rapportato ai Direttori Generali dell'ente, così come si sono susseguiti, per quanto attiene l'esercizio delle proprie funzioni e dei propri compiti previsti dalla legge.

SCOPO Lo scopo della relazione annuale è l'illustrazione degli esiti delle attività di verifica dell'OIV rispetto alle diverse fasi che costituiscono i cicli delle *performance* 2013 (in corso di valutazione e liquidazione) e 2014 (in corso di programmazione e monitoraggio), con particolare attenzione ai risultati attesi dalla programmazione regionale, agli scostamenti rilevati a consuntivo rispetto agli obiettivi programmati, alle risorse disponibili, nel rispetto del proprio mandato istituzionale.

E CAMPO DI APPLICAZIONE

Per quanto attiene al ciclo delle *performance* dell'anno 2014, iniziato negli ultimi mesi del 2013, si evidenzia che esso è stato seguito dal suo inizio dall'OIV in carica, fino all'atto del suo *status* in data odierna (aprile 2015), diversamente dal ciclo precedente 2013, che ha visto il passaggio di consegne dal Nucleo di Valutazione all'attuale OIV.

Nel corso del 2014 sono avvenuti sostanziali cambiamenti ai vertici dell'Agenzia. In particolare, si è concluso (28/09/2014) il mandato del Direttore Generale Dott. Lionello Barbina, a cui è subentrato, dopo un periodo di direzione *ad interim* da parte della Dott.ssa Anna Toro, già Direttore Amministrativo, il nuovo Direttore Generale Dott. Luca Marchesi.

Il ciclo 2014 ha assorbito i miglioramenti ipotizzati a seguito dell'analisi del ciclo precedente (2013) ed ha offerto esso stesso ulteriori spunti di miglioramento per il ciclo successivo (2015).

Le attività dell'OIV sono state supportate da un *team* di professionisti con competenze appropriate, in un clima di piena collaborazione e continuità operativa. A tal proposito rileva la presentazione del ruolo dell'OIV e delle relative aree di pertinenza ai responsabili di struttura, nel Collegio di Direzione effettuato il 31/01/2014, che ha concorso a costruire una migliore consapevolezza del proprio contributo alla progettualità, così come l'invito ad illustrare la relazione annuale nel Collegio della Direzione del 15/05/2014 e l'organizzazione della giornata di confronto tra OIV regionali (16/12/2014).

Per ciascun ciclo sono state valutate tutte le fasi di attuazione del processo, dalla programmazione alla definizione e declinazione degli obiettivi programmatici, attraverso le attività di negoziazione del budget in raccordo con la programmazione finanziaria e di bilancio, dai criteri di misurazione e valutazione alle modalità di monitoraggio dello stato di avanzamento dei risultati, dai metodi di valutazione ai criteri di assegnazione dei premi in base degli esiti ottenuti. Particolare attenzione è stata dedicata alla verifica delle modalità di individuazione e costruzione degli indicatori, e degli standard di riferimento.

Sono state valutate le contestuali modalità di comunicazione, informazione e formazione specifiche, per il coinvolgimento dei portatori di interesse; la capacità di individuare le criticità e di reagire con azioni di miglioramento.

---

<sup>1</sup> L'Agenzia regionale per la Protezione dell'Ambiente del Friuli Venezia Giulia "ARPA FVG", con Deliberazione n.150 d.d. 12/08/2013 del Direttore Generale (Dott. Lionello Barbina, allora in carica), ha costituito il proprio Organismo Indipendente di Valutazione in forma monocratica, forma ritenuta appropriata rispetto alle dimensioni dell'Agenzia e alle logiche di razionalizzazione della spesa. L'incarico è stato affidato alla Dott.ssa Elisabetta Danielli<sup>1</sup> per un periodo di tre anni, dopo aver acquisito il parere favorevole da parte dell'allora denominata "Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche" o "CIVIT", ora "Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche" o "ANAC" (Delibera 37/2013 d.d. 6 giugno 2013). L'OIV è subentrato al Nucleo di Valutazione esterno e ha formalmente iniziato la propria attività in data 12 agosto 2013.

Sono stati infine valutati gli adempimenti inerenti la lotta alla corruzione di cui alla L. 190/2012 e il rispetto degli obblighi di trasparenza ed integrità di cui al D.lgs. 33/2013, partendo dai piani e programmi annuali e triennali sino agli adempimenti prescritti dalle delibere A.N.A.C..

In aggiunta, sono stati valutati gli sforzi aziendali necessari a perseguire e mantenere il benessere organizzativo e la qualità del codice di comportamento.

## **2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

### **2.1 Performance organizzativa**

#### **2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target**

##### **2.1.1.1 CICLO 2013 - Programmazione delle performance organizzativa**

Le fasi di programmazione del ciclo delle performance organizzativa sono state descritte nella relazione annuale d.d. 28/04/2013, a cui si rimanda per gli approfondimenti del caso.

##### **2.1.1.2 CICLO 2014 - Programmazione delle performance organizzativa**

In accordo con quanto stabilito dalle L.R. n. 16/2010<sup>2</sup>, e dalla L.R. istitutiva dell'Agencia (L.R. n. 6/1998), nonché dagli orientamenti nazionali in tema di finanza pubblica, tenuto conto il proprio mandato istituzionale, l'ARPA FVG ha elaborato una proposta programmatica inerente gli obiettivi di tutela ambientale per l'anno 2014 e il triennio a venire da sottoporre ad approvazione da parte del Comitato di Indirizzo e Verifica. La proposta, denominata "*Indirizzi per la programmazione annuale 2014 e pluriennale 2014-2016 delle attività dell'ARPA FVG*", è stata formalmente e previamente inviata alla Direzione Centrale Ambiente ed Energia con nota n. 7304/DG/24 d.d. 26/07/2013, dopo essere stata condivisa tra le parti nel Collegio di Direzione d.d. 23/07/2013. In data 28/11/2013 il CIV, in virtù del proprio mandato regionale, ha definitivamente approvato il documento e calcolato il contributo annuale di funzionamento dell'Agencia, ulteriormente diminuito rispetto all'anno precedente<sup>3</sup>.

PROPOSTA  
DI PROGRAMMAZIONE

Tenuto conto del parere del CIV, la Giunta Regionale ha deliberato nella seduta d.d. 13/12/2013<sup>4</sup> la "*Linee di indirizzo per la programmazione 2014-2016 dell'Agencia regionale per la Protezione dell'Ambiente del Friuli Venezia Giulia*" (D.G.R. 2404/2013), ai sensi dell'art. 11 della L.R. n. 6/1998 e in linea di continuità con quanto già stabilito nelle linee di indirizzo per il triennio 2013-2015. In tale documento, il cui allegato dettaglia gli obiettivi programmatici per la tutela ambientale, è indicato il quadro finanziario di funzionamento dell'Agencia per il 2014 (contributo annuale totale e relativa articolazione) ed è stabilito il ruolo dell'Agencia in relazione alla sua partecipazione, con il proprio pareggio di bilancio, agli obiettivi regionali di razionalizzazione della spesa pubblica. I contenuti del documento sono stati discussi e condivisi dall'Agencia nel Collegio di Direzione tenutosi il 13/12/2013.

LINEE DI INDIRIZZO

Il recepimento della D.G.R. 2404/2013, ha determinato l'adozione del "*Programma annuale (2014) e pluriennale (2014 -2016) dell'Agencia Regionale per la Protezione dell'ambiente del Friuli Venezia Giulia*", effettuata attraverso deliberazione del Direttore generale n. 262 del 30/12/2013.

Contestualmente è avvenuta l' "*Adozione del bilancio preventivo annuale (2014) e triennale (2014-2016)*", con deliberazione del Direttore generale n. 270 d.d. 31/12/2013.

Sono in sintesi stati prodotti i due documenti seguenti:

- Programma annuale 2014 e triennale 2014-2016
- Bilancio previsionale annuale 2014 e triennale 2014-2016

ADOZIONE  
PROGRAMMA ANNUALE E  
TRIENNALE

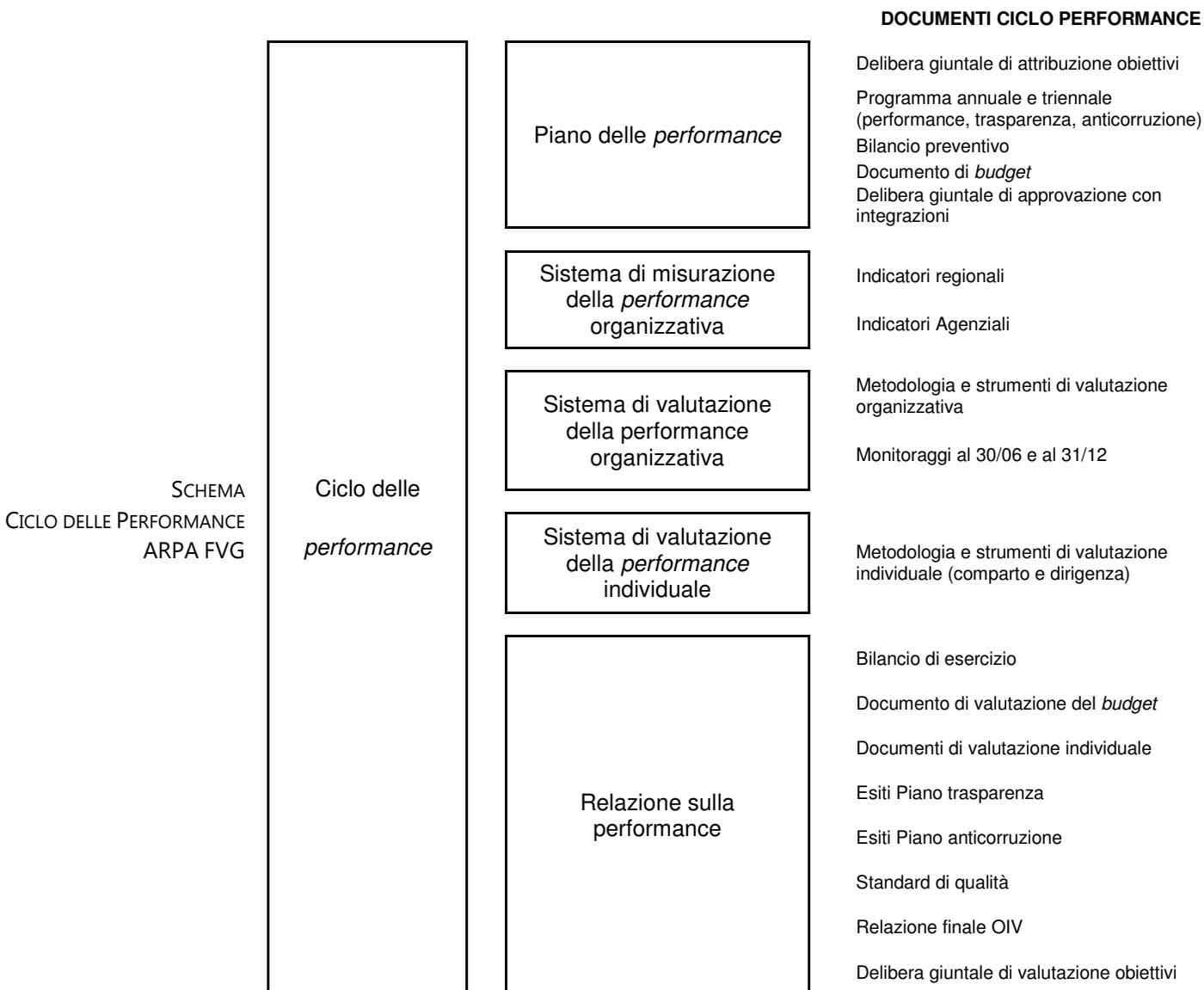
ADOZIONE DEL BILANCIO  
PREVENTIVO

<sup>2</sup> ovvero che gli enti del Servizio sanitario regionale e assimilati devono adottare "progressivamente un sistema di valutazione che individui le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e di valutazione della prestazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio", prevedendo la verifica del sistema da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione della prestazione (OIV).

<sup>3</sup> Il contributo annuale assegnato all'Agencia è stato ridotto del 4,6% dal 2012 al 2013 e di un ulteriore 1,8% dal 2013 al 2014

<sup>4</sup> Entro i termini previsti dal comma 4 bis dell'art. 11 della L.R. n. 6/1998, ovvero entro il 15 dicembre.

*Schematizzazione del ciclo completo delle performance organizzativa dell'ARPA FVG*



in linea con quanto previsto dalla L.R. n. 6/1998, in raccordo sia alla programmazione che ai bilanci del ciclo precedente. Gli atti di programmazione sono stati trasmessi alla Direzione centrale Ambiente ed Energia e alla Direzione Centrale Salute per le opportune verifiche ed integrazioni ai fini dell'approvazione definitiva da parte della Giunta regionale.

Si noti la contemporaneità tra lo svolgimento della fase di definizione degli obiettivi programmatici e l'emissione e pubblicazione del documento "*Piano annuale 2014 e triennale 2014-2016 per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e l'integrità*" (deliberazione del Direttore generale n. 16 d.d. 31/01/2015, trasmessi all'OIV con mail d.d. 06/02/2014), a supporto dell'avvenuta sistematizzazione della strategia di contrasto ai fenomeni corruttivi e della promozione della trasparenza, in un quadro integrato.

In continuità con quanto già iniziato dal 2010 l'Agenzia ha continuato a migliorare l'impianto generale degli obiettivi programmatici e ne ha mantenuto l'allineamento temporale con gli enti di controllo e verifica. A tal fine ha perseverato nello sforzo di collegarli all'andamento gestionale, impegnandosi a condividerne la logica con le strutture aziendali, attraverso incontri istituzionali (Collegi di Direzione).

Nei Collegi di Direzione d.d. 31/01/2015 e 21/02/2014 il Direttore Generale dell'Agenzia ha illustrato ai dirigenti di S.O.C. il programma e il bilancio preventivo annuali e triennali, contestualizzandoli nel ciclo della *performance* organizzativa. Ha inoltre fatto ulteriore chiarezza sul ruolo dell'OIV, evidenziando le aree di competenza. Ha infine evidenziato gli obiettivi metodologici di miglioramento della gestione del processo di budget, ovvero:

- la volontà di chiudere il ciclo dell'anno precedente entro il 15 febbraio;
- la volontà di adottare il bilancio di esercizio e di produrre la relativa relazione, da trasmettere alla Direzione centrale Ambiente ed Energia entro il 30 aprile;

RACCORDO CON  
 LA LOTTA ALLA CORRUZIONE  
 E LA PROMOZIONE DELLA  
 TRASPARENZA

FASE OPERATIVA  
 COLLEGI DI DIREZIONE

- la necessità di individuare i progetti relativi alla produttività strategica nei primi mesi dell'anno, in modo da definirli in parallelo alla fase della negoziazione del budget;
- la necessità di elaborare una proposta metodologica sulla valutazione individuale, identificato come punto di debolezza del ciclo della *performance* precedente.

A seguito dell'incontro del Collegio di Direzione del 31/01/2014, l'OIV ha trasmesso (mail d.d. 11/02/2014) un file di presentazione della scheda di budget quale strumento gestionale, per favorire la costruzione di una cultura aziendale proattiva rispetto al ciclo della performance. In tale presentazione sono state evidenziate le fasi temporali del ciclo dando enfasi alla sovrapposizione delle attività relative al ciclo precedente, contemporaneo e successivo. In risposta alla presentazione, il Direttore Generale dell'ente ha inviato all'OIV (mail d.d. 12/02/2014) i materiali già condivisi con i responsabili dei centri di attività sin dal 2010, dimostrandogli la continuità dell'impegno profuso dall'Agenzia nell'implementazione della logica e cultura della *performance* e del miglioramento.

INTERVENTO OIV  
PROCESSO DI BUDGET

In attesa dell'approvazione, da parte della Giunta regionale, del Programma annuale 2014 e triennale 2014-16, è stata avviata la fase cosiddetta "*operativa*", ovvero il "*processo di negoziazione*" tra il Direttore generale e i responsabili dei "*centri di attività*".

FASE OPERATIVA  
NEGOZIAZIONE

La fase di programmazione per il 2014 si è definitivamente conclusa con l'approvazione da parte della Giunta regionale del Programma annuale 2014 e triennale 2014-16 dell'Agenzia (DGR n. 582 d.d. 28/03/2014), con le dovute integrazioni.

INTEGRAZIONI AL  
PROGRAMMA

Tra queste rilevano:

- la modifica dell'obiettivo di cui alla "*Implementazione del quadro conoscitivo sul rischio igienico sanitario ambientale*" (4.b.1) e del relativo indicatore, a causa dell'istituzione dell' "*OSSERVATORIO AMBIENTE E SALUTE*" (D.G.R. n. 532 d.d. 21/03/2014);
- il differimento del provvedimento di assegnazione degli obiettivi incentivanti al Direttore generale;
- le raccomandazioni in merito alla formulazione del bilancio di esercizio, con particolare attenzione ai dati contabili utili al fine della verifica sul rispetto dei vincoli di contenimento della spesa pubblica e al bilancio di tesoreria;
- le raccomandazioni in merito al rispetto della scadenza di utilizzo (31.12.2014) delle quote residue dei contributi regionali concessi con D.G.R. n. 695/2002.

Le integrazioni regionali sono state infine recepite con il documento interno "*Programma annuale 2014 e triennale 2014-2016 dell'Agenzia regionale per la Protezione dell'Ambiente, integrazioni a seguito dell'approvazione da parte della Giunta regionale di cui alla delibera n. 582 dd. 28.03.2014*", oggetto della deliberazione del Direttore generale n. 68 d.d. 11/04/2014.

PROGRAMMA CON  
INTEGRAZIONI

Il documento definitivo è strutturato nei seguenti macrocapitoli:

- **PREMESSA METODOLOGICA**
- **SCENARIO DI RIFERIMENTO**
- **PROGETTUALITÀ**
- **RISORSE**

AREE TEMATICHE

In particolare il capitolo sulla progettualità, è a sua volta declinato in:

1. VINCOLI E OPPORTUNITÀ NELLA PROGETTUALITÀ DELL'ARPA PER IL 2014, in cui, oltre ai vincoli finanziari e normativi, sono evidenziati gli obblighi di rafforzamento della *mission* istituzionale dell'Agenzia sul territorio e dell'integrazione con Le Direzioni centrali dell'Ambiente e dell'Energia e politiche per la montagna e della Salute;

PROGETTUALITÀ PRIORITARIA

2. AREE DI AZIONE PRIORITARIA DELLA POLITICA AMBIENTALE, declinate in tabelle specifiche ciascuna riportante, oltre all' "*area di riferimento*", i "*risultati attesi dalla programmazione*", gli "*indirizzi regionali per lo sviluppo*" e gli "*obiettivi e indicatori di Arpa per il 2014*", relative ai temi:

- Conservazione e miglioramento del capitale naturale e dei servizi ecosistemici
- Uso efficiente delle risorse naturali e sviluppo sostenibile
- Ambiente e salute
- Rafforzamento delle basi scientifiche delle politiche ambientali;

3. INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO DEL RENDIMENTO DELL'ARPA, tesi alla razionalizzazione del parco immobili e natanti, all'analisi dell'appropriatezza delle prestazioni e conseguente definizione dei LEPTA (livelli essenziali delle prestazioni tecniche ambientali) e, infine alla valorizzazione del personale attraverso il miglioramento del processo di valutazione individuale;

4. INTERVENTI STRATEGICI DI VALENZA STRUTTURALE, rivolte alla revisione strutturale del Laboratorio Unico Regionale (LUR), all'assegnazione unica delle risorse che operano nel settore delle radiazioni non ionizzanti e alla riorganizzazione della rete regionale per la rilevazione della qualità dell'aria;

5. INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ DELL'ARPA, con particolare attenzione alla istituzione dell'Osservatorio epidemiologico ambientale, al potenziamento della rete informatica delle informazioni ambientali ("*dataware housing*") nell'ambito del progetto SITAR<sup>5</sup>, alla redazione standardizzata delle procedure tecniche e dei protocolli, al mantenimento della certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2001 della sede centrale e alla sua estensione ai dipartimenti provinciali e, infine all'adozione del Sistema di Gestione della Sicurezza dei Lavoratori previsto dall'art. 30 del D.lgs. n. 81/2008.

Il contemporaneo avvio del processo di "NEGOZIAZIONE DEL BUDGET" ha impegnato l'alta direzione e i CENTRI DI ATTIVITÀ E DI RISORSA nel periodo tra l'11 e il 17 marzo, al fine di declinare le "*linee-obiettivo*" del programma in obiettivi specifici ("*sotto-obiettivi*") e relativi indicatori, da assegnare alle singole strutture.

CENTRI DI ATTIVITÀ Si ricordano i *CENTRI DI ATTIVITÀ* dei singoli dipartimenti, individuati dall'ARPA sulla base del Regolamento dell'Organizzazione e s.m.i.<sup>6</sup>.

#### DIREZIONE GENERALE

1. Direttore Generale:

- S.O.S. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale
- S.O.S. Prevenzione e Protezione e Gestione ambientale dell'Agenzia
- Ufficio Legale

#### DIPARTIMENTO TECNICO - SCIENTIFICO:

2. S.O.C. Settore Tecnico-Scientifico
3. S.O.C. Dipartimento provinciale di Udine
4. S.O.C. Dipartimento provinciale di Trieste
5. S.O.C. Dipartimento provinciale di Gorizia
6. S.O.C. Dipartimento provinciale di Pordenone
7. S.O.C. Laboratorio Unico Regionale
8. S.O.C. Osservatorio Meteorologico Regionale-OSMER

#### DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO:

9. S.O.C. Gestione Risorse Economiche
10. S.O.C. Gestione risorse umane
11. S.O.C. Affari Generali e Legali

CENTRI DI RISORSA Si ricordano inoltre i "*CENTRI DI RISORSA*", che garantiscono la correlazione tra programmazione e risorse disponibili per la coerente gestione dei fattori produttivi<sup>7</sup> necessari per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai centri di attività. Essi sono:

- S.O.C. Gestione Risorse Economiche;
- S.O.C. Gestione risorse umane;
- S.O.C. Affari Generali e Legali;
- S.O.S. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale

DOCUMENTO PROCESSO DI BUDGET Gli esiti della negoziazione 2014 sono stati sintetizzati nel documento "*Processo di budget per l'anno 2014*", adottato con deliberazione del Direttore generale n. 55 d.d. 28/03/2014.

<sup>5</sup> Sistema Informativo Territoriale Ambientale Regionale

<sup>6</sup> adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 112 dd. 25.5.2010, approvato dalla Giunta Regionale con delibera n. 1396 dd. 21.7.2010 e riadottato con deliberazione del Direttore generale n. 175 dd. 10.8.2010.

<sup>7</sup> le risorse umane, compreso l'ammontare delle ore straordinarie, le dotazioni strumentali, la quota di budget relativa alla formazione di competenza di ciascuna struttura, unitamente ai beni e servizi necessari per lo svolgimento delle attività

Nel documento, oltre agli obiettivi specifici di struttura, sono stati identificati quelli peculiari della Direzione strategica e della Direzione Tecnico Scientifica.

Il documento "*Processo di budget per il 2014*" è stato il risultato del confronto tra il risultato atteso rispetto alle linee di indirizzo regionali e la disponibilità delle risorse (umane, strumentali e tecnologiche) da parte dei centri di attività e risorsa e delle direzioni.

Esso ha costituito lo strumento operativo a cui fare riferimento per la realizzazione delle attività e per i relativi monitoraggi.

Il documento di budget è stato strutturato come raccolta delle "*SCHEDE DI BUDGET*", organizzate in sezioni corrispondenti ad una specifica area o struttura.

SCHEDE DI BUDGET

Ogni scheda di budget ha identificato:

1. Il codice e la descrizione della linea di indirizzo regionale<sup>8</sup>
2. Il codice e la descrizione dell'azione strategica<sup>9</sup> relativa
3. La descrizione degli obiettivi, così come declinati rispetto al risultato atteso di cui al punto precedente (punto 2.)
4. Gli indicatori relativi a ogni obiettivo di cui al punto 3.

Come per il ciclo del 2013, la scheda ha permesso quindi di identificare gli obiettivi, le azioni per il loro raggiungimento e i relativi tempi di realizzazione, gli indicatori misurabili, il grado di responsabilità, l'eventuale concorso al premio di produttività<sup>10</sup> (nel qual caso l'obiettivo è stato contrassegnato con la lettera "P"). Come già evidenziato, ciascun obiettivo è stato raccordato con le relative linee di programmazione regionale.

Come di consueto, il compito di trasmettere quanto concordato ai singoli dipendenti (dirigenza e comparto) è stato demandato ai responsabili di struttura.

L'Agenzia, accogliendo i suggerimenti dell'OIV, ha declinato le azioni strategiche in un numero congruo di sotto-obiettivi, tenendo nel dovuto conto le criticità gestionali e ha migliorato le caratteristiche intrinseche dei relativi indicatori, inserendo, laddove appropriato, la formula matematica per aumentarne la misurabilità. Ulteriori suggerimenti permangono per quanto riguarda la chiarezza espositiva della scheda (riportati nel successivo capitolo 8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE).

In continuità con quanto dichiarato per il ciclo 2013, la fase di programmazione relativa al 2014 ha rispettato i requisiti richiesti dalla Delibera CIVIT n. 4/2012<sup>11</sup>, in quanto sono stati garantiti i seguenti punti:

1. la conformità alla normativa regionale, nazionale ed europea vigente;
2. il raccordo con i risultati delle programmazioni precedenti;
3. l'indicazione delle tempistiche degli *outcome* e dei momenti della loro misurazione;
4. l'identificazione di risultati attesi (*outcome*) conseguibili, attraverso una chiara declinazione operativa, e rapportabili ad indicatori specifici;
5. la misurabilità dei risultati;

CONFORMITÀ ALLA  
DEL. CIVIT N. 4/2012

Inoltre sono state osservate le indicazioni regionali in quanto l'ARPA si è impegnata a programmare attività volte a conseguire i seguenti risultati attesi:

1. consolidare il proprio ruolo quale soggetto coordinatore di obiettivi comuni sui temi di sostenibilità ambientale, integrati sistematicamente con quelli di prevenzione igienistico – sanitaria, calibrandoli in tempo reale rispetto al panorama normativo;
2. osservare i vincoli di razionalizzazione e contenimento della spesa, pur mantenendo il livello delle proprie attività di vigilanza;
3. conseguire l'equilibrio di bilancio, pur assorbendo un'ulteriore riduzione dell'1,8% della quota del finanziamento regionale, da sommare al 4,6% dell'anno precedente;

IMPEGNO AGENZIALE

<sup>8</sup> D.G.R. 2404/2013 d.d. 13/12/2013

<sup>9</sup> D.G.R. 2404/2013 d.d. 13/12/2013

<sup>10</sup> Come per l'anno precedente, il premio di produttività rappresenta l'85% del premio individuale del singolo dipendente.

<sup>11</sup> Delibera CIVIT n. 4/2012 "Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D.Lgs. n. 150/2009)."

4. concorrere con il proprio pareggio di bilancio al rispetto degli obiettivi di finanza pubblica regionali;
5. aderire agli standard europei, con particolare attenzione ai temi promossi dal progetto "Europa 2020" e "Vivere bene entro i limiti del nostro pianeta", e, in particolare, a quelli inerenti la riduzione delle emissioni, all'adattamento ai cambiamenti climatici e all'uso efficiente delle risorse, potenziando la propria attività ispettiva; aderire agli standard europei, con particolare attenzione ai temi promossi dal progetto "Europa 2020" e "Vivere bene entro i limiti del nostro pianeta", e, in particolare, a quelli inerenti la riduzione delle emissioni, all'adattamento ai cambiamenti climatici e all'uso efficiente delle risorse, potenziando la propria attività ispettiva;
6. stabilire i propri obiettivi sulla base della loro rilevanza strategica in funzione della programmazione in tema di *governance* ambientale (di cui alle richiamate delibere DGR n. 49, 671 e 2404/2013) e dei target di "*efficientamento*", operando sulla base delle priorità del territorio;
7. identificare le prassi inappropriate e le inefficienze aziendali, grazie all'introduzione del nuovo Sistema di Gestione della Qualità,
8. offrire supporto tecnico alle procedure autorizzative e il proprio contributo scientifico nel recupero delle risorse naturali;
9. contribuire alla prevenzione collettiva, garantendo le dovute analisi di laboratorio;
10. implementare le reti di monitoraggio in un quadro di armonizzazione, con lo scopo di "fare cultura" sull'applicazione di politiche e standard di tutela ambientale;
11. aggiornare in tempo reale le informazioni sulle rilevazioni ambientali e progettare modelli di previsione e simulazione, quali strumenti di una maggiore conoscenza, consapevolezza ed appropriatezza dei processi decisionali in tema di politica ambientale;
12. elaborare progetti perseguibili di educazione e comunicazione al territorio al fine di stimolare la coscienza ambientale dei cittadini; aumentare la frequenza degli incontri con i funzionari della Direzione centrale Ambiente ed Energia;
13. unificare a protocolli comuni le attività dei Dipartimenti della Prevenzione delle Aziende sanitarie regionali;
14. offrire il proprio supporto (Osmer) alla Protezione Civile regionale per l'attivazione del relativo Centro funzionale regionale;
15. offrire il proprio contributo al tavolo tecnico regionale per la gestione del Portale dello sportello unico delle attività produttive;
16. collaborare con ERSA per lo svolgimento dei controlli sulle imprese zootecniche.
17. avviare una graduale riorganizzazione delle funzioni di laboratorio, nell'ottica del contenimento dei costi del personale;
18. rispettare i vincoli regionali sulla dotazione organica, contenendo la spesa soprattutto per i contratti diversi da quelli a tempo indeterminato, in linea con il quadro normativo nazionale;
19. ridurre i costi per la gestione degli immobili, con particolare attenzione ai locali vetusti adibiti a laboratori;
20. identificare una sede funzionalmente e logisticamente appropriata per il LUR, scartata l'ipotesi di costruire un nuovo edificio, con conseguente diminuzione dei fitti passivi;
21. acquisire strumentazione utilizzando le proprie risorse finanziarie derivate dagli utili delle gestioni precedenti;
22. effettuare agli immobili di proprietà i soli interventi manutentivi ritenuti improcrastinabili per la loro messa in sicurezza.

A conclusione della fase di programmazione per il ciclo 2014, l'OIV ha tessuto un ricco carteggio elettronico con i vari componenti della Direzione (mail 22, 23 e 24/04/2014), al fine di ottenere le informazioni necessarie per il completamento della relazione annuale relativa al ciclo 2013.

### 2.1.1.3 CICLO 2015 - Programmazione delle performance organizzativa

PROPOSTA  
PROGRAMMATICA

Il processo di programmazione del ciclo 2015-2017 è stato avviato dal Direttore Generale dell'Agenzia con la stesura del progetto trasmesso alla Direzione Centrale Ambiente ed Energia con nota n. 23613 del 18 agosto 2014.

La proposta di programmazione è stata discussa dal Comitato di Indirizzo e Verifica (CIV) in occasione dell'incontro del 27/11/2014, durante il quale il Direttore f.f. di ARPA FVG ha relazionato sull'andamento gestionale dell'esercizio in corso, sullo stato di attuazione delle attività programmate e sul loro sviluppo nel triennio 2015-2017 e il CIV ha indicato le aree prioritarie delle politiche ambientali raccordandole con la programmazione del triennio precedente (2014-2016)(D.G.R. n. 2404/2013). In questo stesso incontro è stato definito il quadro finanziario, con una ulteriore riduzione dell'1,06% rispetto al finanziamento regionale del 2014, in linea con gli obiettivi di finanza pubblica regionali.

CIV

Recependo quanto indicato dal Comitato di Indirizzo e Verifica, in coerenza con le indicazioni dell'art. 11 della LR n. 6/1998, la Giunta regionale con D.G.R. n. 2639 d.d. 30/12/2014 ha approvato il documento "Linee di indirizzo per la programmazione 2015-2017 dell'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente del Friuli Venezia Giulia".

LINEE DI INDIRIZZO

### 2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

#### 2.1.2.1 CICLO 2013 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nel corso del pieno svolgimento dei lavori di programmazione della performance organizzativa relativa al ciclo 2014, sono stati trasmessi all'OIV i dati di monitoraggio al 31/12/2013 degli obiettivi gestionali strategici (performance strategica) relativi al ciclo 2013, assegnati ai responsabili di struttura complessa, del Direttore del settore tecnico – scientifico e del Direttore Amministrativo.

MONITORAGGIO  
AL 31/12 CICLO 2013

Immediatamente dopo la fase operativa di negoziazione per il ciclo 2014, e prima dell'emissione del documento "Processo di budget per l'anno 2014", l'OIV è stato chiamato a valutare in seconda istanza il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa relativi al ciclo precedente (2013), sulla base della quale, in presenza di valutazione individuale positiva, si potrà procedere all'assegnazione dei premi.

VALUTAZIONE DI  
II ISTANZA

A tal fine l'OIV ha verificato lo stato di attuazione al 30 giugno e al 31 dicembre, correggendo eventuali imprecisioni, e richiedendo di approfondire temi non ritenuti esaustivi.

A tutti gli obiettivi contrassegnati con la lettera "P" (ovvero incentivati) è stata assegnata la percentuale definitiva. Le percentuali ottenute sono state inserite in una tabella distinte per dipartimento o struttura complessa in cui sono stati indicati gli obiettivi:

VALUTAZIONE  
OBIETTIVI "P"

1. assegnati
2. valutabili
3. non raggiunti
4. raggiunti

L'OIV ha espresso il proprio parere sulla metodologia di misurazione, suggerendo delle modifiche alla metodologia di calcolo dei risultati della valutazione, sottolineando la valenza della pesatura degli obiettivi in base alla loro priorità e, infine, evidenziando l'opportunità di "normalizzare" i dati tenendo conto del numero delle risorse effettive delle strutture. I dettagli delle formule proposte sono stati trasmessi con mail d.d. 14/06/2014.

Gli esiti del lavoro di validazione delle schede di budget e relativi monitoraggi, nonché dell'attribuzione della percentuale di raggiungimento del risultato ottenuto, sono stati pubblicati sul sito aziendale in data 28/05/2014.

In data 15/09/2014 l'OIV ha validato il ciclo 2013 attraverso il "Documento di validazione della relazione sulla performance", ai sensi e in ottemperanza alla delibera CIVIT n. 6/2012.

#### 2.1.2.2 CICLO 2014 - Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La fornitura, da parte delle strutture, dello stato dell'arte rispetto agli obiettivi di performance organizzativa fa ormai parte del *modus operandi* dell'Agenzia. Le strutture, infatti, relazionano al proprio responsabile con frequenza prestabilita sul grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati con la scheda di budget.

La frequenza con cui l'Agenzia è tenuta a fornire i dati di monitoraggio dipende da quanto richiesto dalle Direzioni Centrali (Direzione Centrale Ambiente ed Energia e Direzione Centrale Salute e Politiche sociali) della Regione FVG, ovvero di avere un monitoraggio intermedio (stato dell'arte al 30 giugno) ed uno finale (stato dell'arte al 31 dicembre), entrambi trasmessi secondo precise scadenze.

L'Agenzia è libera di richiedere uno o più monitoraggi intermedi suppletivi (in genere al 30 settembre), nei casi in cui sia necessario riallineare la programmazione delle attività, a seguito della revisione delle risorse disponibili o a seguito della revisione dei tempi di realizzazione, specie quando le attività dipendono da enti esterni o nel caso in cui si verificano eventi imprevisti, che incidano sul raggiungimento dei risultati o sulla disponibilità delle risorse economico-finanziarie. Nel 2014 non sono stati effettuati monitoraggi aggiuntivi.

MONITORAGGIO INTERMEDIO  
CICLO 2014

Per quanto concerne i dati di monitoraggio intermedio, come accaduto nell'anno precedente, le strutture hanno diligentemente compilato la colonna dedicata alla sintesi dello stato dell'arte al 30 giugno. Per la compilazione esse hanno tenuto conto degli obiettivi di *performance* assegnati, dei risultati attesi, delle azioni pianificate e degli indicatori misurabili, nonché delle integrazioni e delle modifiche richieste dalla Giunta regionale con DGR n. 582 d.d. 28/03/2014. Le schede compilate sono state trasmesse elettronicamente alla Direzione strategica entro il 20 luglio. Si evidenzia il rispetto dei termini da parte delle strutture.

La sintesi definitiva del monitoraggio al 30 giugno è stata deliberata (deliberazione del Direttore Generale n. 134 d.d. 21/08/2014), pubblicata sulla rete interna aziendale e sul sito web istituzionale, indi trasmessa alla Direzione Centrale Ambiente.

Contestualmente, nell'ottica della piena condivisione dei dati e per discutere le criticità dello stato di attuazione della progettualità emerse dal monitoraggio intermedio il Collegio di Direzione si è riunito in data 8 agosto. Il Collegio si è nuovamente riunito il 13 ottobre e il 5 dicembre.

MONITORAGGIO FINALE  
CICLO 2014

Analogamente, per quanto concerne il monitoraggio finale, le schede compilate con lo stato dell'arte al 31 dicembre sono state inviate alla Direzione strategica entro il 13 febbraio 2015. I dati trasmessi alla Direzione strategica sono stati analizzati in prima istanza sulla base della verifica di congruenza tra quanto dichiarato in sintesi dai responsabili di struttura (compresa la percentuale di raggiungimento) e le evidenze documentali fornite. Le eventuali incongruenze sono state discusse con i responsabili. La Direzione strategica ha infine convocato l'OIV per sottoporre le schede di budget alla valutazione di seconda istanza.

L'OIV ha verificato lo stato di attuazione al 30 giugno e al 31 dicembre, integrando eventuali imprecisioni, richiedendo di approfondire temi non ritenuti esaustivi e assicurandosi che fosse assegnata una percentuale definitiva a tutti gli obiettivi contrassegnati con la lettera "P" (ovvero incentivati). Tali percentuali, infatti, rilevano per l'assegnazione dei premi di produttività, a seguito della valutazione da parte dell'ente e dell'OIV, e ratifica da parte degli organi preposti regionali.

Il giudizio dell'OIV sulle schede di budget e sulla metodologia adottata è espresso nel paragrafo 2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

#### **2.1.3.1 CICLO 2013 – Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

La metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è stata descritta nella relazione annuale d.d. 28/04/2013, a cui si rimanda per gli approfondimenti del caso.

#### **2.1.3.2 CICLO 2014 - Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

STRUMENTO  
SCHEMA DI BUDGET

La "SCHEMA DI BUDGET", come sperimentato e consolidato nel corso dell'anno 2013, si è riconfermato un valido strumento operativo per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Agenzia, capace di mettere in relazione la pianificazione regionale con quella Agenziale.

IMPOSTAZIONE  
METODOLOGICA

Come già precedentemente dichiarato, l'IMPOSTAZIONE METODOLOGICA della scheda, per la presenza dei campi "oggetto-descrizione", "codice", "obiettivo target o azioni per la sua attuazione", "indicatori" e "stato di attuazione in data ... (monitoraggio)", riassume schematicamente le fasi costitutive del processo di budget.

Il tema del miglioramento della scheda di budget, è stato più volte ripreso negli incontri tra la Direzione strategica e l'OIV, tant'è che, su espressa richiesta del Direttore Generale, l'OIV ha inviato (mail 05/02/2014) una proposta non vincolante di una nuova scheda di budget, contenete tutti gli elementi ritenuti necessari per la sua conformità a standard di eccellenza<sup>12</sup>.

Il tema è stato affrontato anche nella relazione annuale relativa al ciclo 2013, dove l'OIV aveva indicato alcuni suggerimenti di modifica della scheda, sia da un punto di vista grafico che sostanziale.

Per il ciclo 2014, tra i suggerimenti dati, è stato intanto recepito lo schema di affiancamento del monitoraggio intermedio a quello finale, che offre un quadro più logico sull'avanzamento dei lavori e consente di avere la visione degli esiti degli obiettivi eventualmente risolti nel primo semestre.

SUGGERIMENTI DI  
MIGLIORAMENTO

Il nuovo format proposto e i suggerimenti residui restano tuttora inevasi (per i suggerimenti residui, nuovamente riproposti, si veda al capitolo 8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE. Ad essi è stata aggiunta l'indicazione di dare maggiore risalto al risultato atteso dalla programmazione regionale, sia per motivi di chiarezza metodologica che per fornire al dipendente il mezzo per avere una visione più completa del ciclo. Nella stessa ottica, l'OIV ritiene che il suggerimento relativo alle analisi di *trend*, in raccordo con il ciclo precedente, siano determinanti per trasformare il processo di budget in un potente strumento di *management*.

Tutto ciò detto, per quanto attiene alla VESTE GRAFICA della scheda di budget utilizzata nel ciclo 2014, l'OIV ritiene che essa, pur perfezionabile, abbia svolto efficacemente il proprio ruolo di "strumento" di pianificazione aziendale.

VESTE GRAFICA

Rispetto al MERITO delle schede, ovvero rispetto alle modalità della loro compilazione, l'OIV osserva un netto miglioramento nell'attenzione dedicata alle modalità di condivisione delle informazioni, alla modalità di espressione degli indicatori, alla congruità tra i dati di risultato e gli indicatori stessi e ai criteri di valutazione finale.

MODALITÀ DI  
APPLICAZIONE

Permane tuttavia la necessità di riportare sulla scheda gli eventuali indicatori di *outcome* contenuti in progetti / altri documenti allegati, al fine di non perdere l'immediatezza del quadro di insieme, piuttosto che inserire varie diciture come "*vedere indicatori di progetto ....*".

L'OIV conferma il proprio parere positivo sulla FREQUENZA DEI MONITORAGGI, ritenuti esaustivi al fine di seguire il processo di budget con il dovuto grado di dettaglio. La possibilità di ricorrere a monitoraggi intermedi aggiuntivi garantisce un adeguato margine alla necessità di eventuali azioni correttive.

FREQUENZA DEI  
MONITORAGGI

Per quanto concerne il COINVOLGIMENTO degli *stakeholders* interni ed esterni si veda quanto riportato nel capitolo 6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.

Rispetto alla METODOLOGIA DI VALUTAZIONE, l'ente, attraverso un *team* di supporto, scelto dalla Direzione Strategica, ha operato valutando la pertinenza, tempestività ed esaustività delle evidenze a supporto dei risultati attesi, delle azioni ed degli indicatori, sentiti i responsabili nei casi di ambiguità, al fine di attribuire, confermare o modificare la percentuale di raggiungimento rispetto ai target. La totalità dei risultati, e il loro grado di raggiungimento, ha concorso alla definizione della progettualità del ciclo successivo (budget 2015).

METODOLOGIA DI  
VALUTAZIONE

Nel corso delle valutazioni di seconda istanza, l'OIV è stato sempre supportato adeguatamente in un clima di massima collaborazione.

Come già anticipato, solo alcuni, tra i tanti obiettivi assegnati alle strutture, hanno concorso al sistema di incentivazione (i cosiddetti OBIETTIVI "P"), così come negoziato in fase progettuale (si veda, a tal proposito, il capitolo 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale).

OBIETTIVI "P"

Come già accaduto nel ciclo precedente, gli obiettivi "P" sono stati individuati sia sulla base delle esigenze strategiche, indicate nella programmazione regionale, che su quella dell'"*efficientamento*", anche a causa dell'ulteriore riduzione dei finanziamenti regionali. Ciò al fine di razionalizzare le risorse, centralizzare i servizi, migliorandone qualità e appropriatezza, consolidare le buone prassi, incrementare, quando perseguibile, il volume di prestazioni, diffondere la cultura sulla tutela dell'ambiente. Pertanto, a volte, risultino incentivati obiettivi sovrapponibili ad attività istituzionali.

<sup>12</sup> Si veda il format della proposta di scheda di budget allegato alla relazione n. 2 dell'OIV d.d. 21/02/2014.

All'atto della stesura del presente documento, è da ritenersi conclusa la fase di assegnazione puntuale delle percentuali di raggiungimento per singolo sotto-obiettivo.

È a questo punto che l'OIV si trova a relazionare in merito alla totalità dell'impianto del ciclo delle performance 2014 e a proporre i miglioramenti da assorbire nel ciclo successivo (2015).

A questa fase farà seguito quella in cui i dati di esito saranno aggregati per linea-obiettivo, ai fini di attribuire le quote incentivanti. I risultati di tale rielaborazione saranno condivisi in occasione del Collegio di Direzione previsto per metà maggio. I responsabili, a cascata, ne daranno comunicazione ai propri dipendenti.

Contestualmente, gli esiti della valutazione saranno approvati formalmente dal Direttore Generale dell'ente attraverso specifica deliberazione, e pubblicati sia sulla bacheca interna che sul sito istituzionale. L'effettiva erogazione dei premi sarà subordinata all'approvazione di tali esiti da parte della Giunta regionale.

L'OIV evidenzia che l'Agenzia ha continuato a credere nel metodo alla base del processo di *budget* (con un uso sempre meglio consolidato della scheda) e alla sua attuabilità, quale leva di cambiamento sostanziale per il miglioramento dei servizi offerti, l'OIV può certificare di aver notato una notevole crescita della "*cultura sulla progettualità*", rilevabile palesemente dalle modalità di rendicontazione dei dati di monitoraggio.

L'impegno della *leadership* al miglioramento continuo si è inoltre concretizzato nel raggiungimento della certificazione dei processi ai sensi delle norme della serie ISO 9001<sup>13</sup>, norme che possono offrire spunti metodologici e gestionali anche al ciclo della *performance* organizzativa, in un quadro di integrazione tra sistemi.

## 2.2 Performance individuale

### 2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

#### 2.2.1.1 CICLO 2013 – Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il tema della definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target nell'ambito della performance individuale relativo al 2013 è stato descritto nella relazione annuale d.d. 28/04/2013, a cui si rimanda per gli approfondimenti del caso.

#### 2.2.1.2 CICLO 2014 - Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

La performance individuale del singolo componente dell'organizzazione è costituita da:

- l'effettivo contributo che questi ha offerto al raggiungimento degli obiettivi di produttività collettiva
- l'eventuale contributo, se coinvolto, che questi ha offerto al raggiungimento degli obiettivi della produttività strategica;
- le competenze dimostrate
- i comportamenti professionali ed organizzativi messi in atto.

L'assegnazione di tali obiettivi, come già sviscerato, avviene attraverso i diretti responsabili nel corso del processo di programmazione.

L'assegnazione ai vertici aziendali degli obiettivi individuali denominati "OBIETTIVI GESTIONALI STRATEGICI", avviene a cascata a seguito della definizione del "SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE", a cura della Giunta regionale.

Per il 2014, la Giunta regionale ha deliberato tale sistema con D.G.R. n. 1275 d.d. 04/07/2014, individuando gli obiettivi strategici gestionali rilevanti ai fini della corresponsione del previsto compenso integrativo<sup>14</sup>, in caso di pareggio di bilancio e di rispetto dei vincoli normativi di contenimento della spesa pubblica, legati alla decurtazione dell'1,8% del finanziamento regionale, ciascuno corredato con i relativi indicatori e targets. Sono stati altresì comunicati i criteri di valutazione dei risultati e le modalità di erogazione dell'incentivo<sup>15</sup>.

COMPONENTI  
COSTITUTIVE  
DELLA PERFORMANCE  
INDIVIDUALE

OBIETTIVI GESTIONALI  
STRATEGICI

OBIETTIVI DEL  
DIRETTORE GENERALE

<sup>13</sup> Permane l'intenzione dell'ente di affrontare altresì il percorso di certificazione ai sensi delle norme della serie 14001, consone al proprio mandato istituzionale.

<sup>14</sup> Il compenso integrativo è corrisposto ai direttori individuati dalla delibera giuntale e ai dipendenti che concorrono al risultato degli obiettivi in essa stabiliti.

<sup>15</sup> Si ricorda che il mandato e relativo contratto dell'allora Direttore Generale era in scadenza a settembre.

La logica per individuare gli obiettivi gestionali strategici del Direttore generale si è basata sul concetto di "efficacia", intesa come "efficacia esterna" rispetto alla capacità di ARPA nel soddisfare i bisogni della comunità ed "efficacia interna" rispetto alla capacità di operare razionalizzando le risorse finanziarie, mantenendo il livello quali – quantitativo delle prestazioni di tutela ambientale e di prevenzione igienico – sanitaria.

Quattro sono stati gli obiettivi strategici assegnati al Direttore generale per l'esercizio relativo al 2014; di questi, due relativi al presidio delle attività inerenti la buona *governance* ambientale e due all'attività di buon *management* aziendale.

In particolare:

1. l'avvio della programmazione a medio termine dell'Osservatorio ambiente e salute
2. il completamento del programma di riorganizzazione della rete di monitoraggio della qualità dell'aria per le fonti diffuse
3. la razionalizzazione del patrimonio immobiliare adibito a funzioni di laboratorio
4. l'estensione del sistema di gestione della qualità dell'Agenzia ai processi attuati nei Dipartimenti provinciali.

La definizione degli obiettivi strategici del Direttore generale ha determinato, a cascata, l'individuazione degli stessi relativi ai responsabili delle strutture complesse, al Direttore tecnico – scientifico e del Direttore Amministrativo (quota integrativa), tra loro collegati<sup>16</sup>, di cui alla Deliberazione del Direttore generale n. 126 d.d. 04/07/2014.

Sono stati pertanto programmati:

OBIETTIVI DEI  
DIRETTORI DI STRUTTURA

1. per il responsabile del settore tecnico scientifico:
  - l'avvio del processo di definizione del catalogo delle prestazioni obbligatorio di concerto con la Direzione centrale ambiente ed energia
2. per il responsabile Laboratorio Unico Regionale (multisito)
  - il miglioramento del funzionamento del LUR
3. per il responsabile della SOC Dipartimento territoriale di Udine
  - l'attività tecnico-scientifiche svolte nell'ambito dei progetti europei TRECOLARA, SHAPE, WARBO e ECOSEA
4. per il responsabile della SOC Dipartimento territoriale di Gorizia:
  - l'avvio del processo di definizione del Catalogo delle prestazioni obbligatorio di concerto con la Direzione centrale ambiente ed energia
5. per il responsabile della SOC Dipartimento territoriale di Pordenone:
  - l'avvio del processo di definizione del catalogo delle prestazioni obbligatorio di concerto con la Direzione centrale ambiente ed energia
6. per il responsabile della SOC Dipartimento territoriale di Trieste:
  - l'appoggio alle autorità rispetto alle criticità della Ferriera di Servola
7. Per il responsabile della SOC OSMER:
  - l'approfondimento delle conoscenze di idrologia e delle interazioni meteorologia-idrologia per rafforzare una base conoscitiva comune al fine di realizzare i contenuti di cui alla recente normativa regionale in materia di Centro Funzionale Decentrato di Protezione Civile
8. per il responsabile della SOC Gestione Risorse Umane:
  - la predisposizione di un regolamento per la gestione dell'accesso alle iniziative di formazione ed aggiornamento.

## **2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

### **2.2.2.1 CICLO 2013 – Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

Il tema della misurazione e valutazione della performance individuale relativo al 2013 è stato descritto nella relazione annuale d.d. 28/04/2013, a cui si rimanda per gli approfondimenti del caso.

<sup>16</sup> Gli obiettivi di risultato del Direttore Amministrativo e del Direttore tecnico – scientifico sono correlati a quelli del Direttore Generale nella misura del 50% della quota integrativa.

### 2.2.2.2 CICLO 2014 – Misurazione e valutazione della performance individuale

MODALITÀ  
VALUTAZIONE  
INDIVIDUALE

La valutazione della *performance* individuale avviene annualmente, a chiusura avvenuta del ciclo della *performance* organizzativa e del bilancio di esercizio, a cura del responsabile della struttura a cui è assegnato il valutato, per tutti i profili professionali.

Essa si attua con la valutazione delle componenti - contributo al raggiungimento degli obiettivi di produttività collettiva, eventuale contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici, competenze e comportamenti professionali / gestionali / relazionali – attraverso una "SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE".

Si ricorderà che la scheda di valutazione individuale e, in particolare, il tema del raccordo tra le componenti oggetto di valutazione, è stato individuato come punto critico nella precedente relazione annuale (ciclo 2013), in quanto ritenuto poco chiaro e poco efficace.

Poiché l'argomento "SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE" risulta sempre delicato e al fine di preparare adeguatamente l'azienda al cambiamento, la Direzione strategica ha invitato l'OIV a più incontri sul tema, per pianificare un percorso che rispettasse gli elementi normativi del caso, ma offrisse anche il giusto carattere di gradualità all'inserimento di un nuovo sistema<sup>17</sup>.

FORMAZIONE IN AULA  
SULLA VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
INDIVIDUALE

Con questo intento è stata effettuata una rilevante giornata di formazione in aula (25/06/2014), alla quale hanno partecipato dirigenti, responsabili e lo stesso OIV, risultata interessante e innovativa, oltre che per i contenuti trasmessi, anche per i metodi di comunicazione con i quali è stata condotta. L'evento è stato fondamentale per evidenziare come un buon processo di valutazione individuale, purché operante su base sostanziale piuttosto che formale, possa portare alla valorizzazione del personale, specie nell'ambito di realtà organizzative in via di razionalizzazione e/o di ristrutturazione.

NUOVA SCHEMA DI  
VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
INDIVIDUALE

Contemporaneamente, l'OIV ha continuato a lavorare con la Direzione strategica per migliorare ulteriormente la nuova scheda individuale proposta, ipotizzando di sperimentarla su un campione rappresentativo di soggetti di diverso profilo professionale, già valutati con la metodologia in uso. La sperimentazione sul gruppo pilota è stata infine avviata in dicembre 2014 e vedrà la sua conclusione nei primi mesi del 2015. Essa sarà in seguito estesa a tutto il personale nel corso del 2015, quale validazione definitiva.

MATRICE D  
VALORIZZAZIONE

L'OIV ha inoltre proposto una "matrice di valorizzazione", da affiancare al risultato della valutazione della performance individuale, utile a dare un'indicazione rispetto all'adeguatezza della collocazione della risorsa; ciò al fine di aggiungere elementi da considerare al momento di eventuali ristrutturazioni interne nell'ottica dell'efficientamento, tenuto in debito conto il benessere organizzativo.

ADOZIONE BILANCIO  
DI ESERCIZIO  
CICLO 2013

Nel frattempo, con Deliberazione del Direttore generale n. 86 d.d. 09/05/2014 è stato adottato il bilancio d'esercizio 2013 con rendiconto finanziario annuale, a dimostrazione del rispetto dei vincoli normativi in materia di patto di stabilità, di cui alla D.G.R. 49/2013. Si ricorda che l'erogazione dei compensi integrativi, di cui alla produttività strategica, del Direttore generale e dei responsabili di SOC, del Direttore del settore tecnico – scientifico e del Direttore Amministrativo sono stati vincolati alla buona gestione finanziaria dell'ente.

APPROVAZIONE DEL  
BILANCIO DI  
ESERCIZIO CICLO 2013

Il bilancio d'esercizio è stato infine approvato dalla Giunta regionale con D.G.R. n. 1476 d.d. 01/08/2014 senza integrazioni, sentiti i pareri dell'OIV e del Collegio dei Revisori contabili. L'approvazione del bilancio ha determinato l'erogazione del saldo sul contributo di funzionamento assegnato all'Agenzia per il 2013.

VALUTAZIONE II ISTANZA  
OBIETTIVI STRATEGICI  
DIRETTORI DI STRUTTURA

La valutazione della produttività strategica di seconda istanza da parte dell'OIV degli obiettivi strategici assegnati ai responsabili di struttura complessa, al Direttore del settore tecnico – scientifico e al Direttore Amministrativo, è avvenuta in ottobre 2014 (vedi verbali OIV d.d. 21 e 26/10/2014), a fronte delle evidenze documentali fornite. Le richieste, da parte dell'OIV, di chiarimenti o di documentazione aggiuntiva, sono state assolve con modalità appropriate e con esiti esaustivi.

A conclusione dei lavori, l'OIV ha fornito alcuni suggerimenti per migliorare ed armonizzare la rendicontazione, suggerendo l'introduzione di un "format" specifico (di cui al capitolo 8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE) e suggerendo di evidenziare meglio i casi in cui la percentuale di raggiungimento è penalizzata a causa di soggetti terzi, per il mancato rispetto dei tempi di attuazione delle attività programmate.

<sup>17</sup> Il nuovo sistema per la valutazione della performance individuale avverrà effettivamente nel corso del ciclo 2015.

## 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

### 2.2.3.1 CICLO 2013 – Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

La metodologica per misurazione e valutazione della performance individuale relativa al 2013 è stata descritta nella relazione annuale d.d. 28/04/2013, a cui si rimanda per gli approfondimenti del caso.

### 2.2.3.2 CICLO 2014 – Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Le considerazioni dell'OIV nella relazione annuale precedente, sul metodo per la misurazione e valutazione della performance individuale, riferite all'assenza di un chiaro collegamento tra la valutazione del contributo alla performance organizzativa e/o strategica e la valutazione delle competenze, hanno accelerato il suo processo di rivisitazione, già iniziato nel 2012.

Si è pertanto lavorato assiduamente allo sviluppo di una nuova scheda di valutazione, conformemente alle disposizioni normative, seguendo tappe progettuali programmate secondo criteri stringenti di validazione, immaginando diversi stadi di sperimentazione, fino all'adozione definitiva prevista nel 2016.

La valutazione del ciclo 2014<sup>18</sup>, vertici esclusi, è stata pertanto effettuata ancora con il sistema in via di sostituzione, basato sull'uso di una scheda a tre settori di valutazione (capacità tecnica, capacità organizzativa, capacità relazionale), ciascuno dei quali misurabile attraverso quattro gradi di adesione a standard specifici, in modo che per ciascun settore possa essere raggiunto un punteggio da 0<sup>19</sup> a 3 punti. Ciò che viene effettivamente valutato è lo scostamento, in positivo, rispetto alle "responsabilità, abilità e competenze di base previste per il profilo di appartenenza", con il fine di valorizzare l'impegno volontario del singolo al miglioramento dell'organizzazione.

Il processo di valutazione (condivisione con il responsabile, autovalutazione, valutazione, discussione, output) è ben consolidato ed efficace. La Direzione Strategica è sempre messa nelle condizioni di presidiare le attività e di discuterle. Non è quindi il processo ad essere ritenuto inadeguato, ma lo strumento di valutazione, ovvero la scheda.

La scheda proposta è stata sperimentata su un campione "pilota" di 33 soggetti di diverso profilo (per categoria e/o incarichi professionali); a monte l'OIV ha illustrato lo strumento alla Direzione strategica e ad alcuni responsabili, concordi nel procedere al confronto, purché senza alcuna ricaduta economica.

La nuova scheda introduce alcune sostanziali novità:

- la "pesatura" degli aspetti valutati, in funzione del profilo / incarico;
- il calcolo della percentuale finale, calcolata come sommatoria delle tre componenti "valutazione delle competenze", "performance organizzativa" ed, eventualmente "strategica"<sup>20</sup>
- il calcolo di una competenza complessiva, basato sulla valutazione di 6 "sfere" (bagaglio delle conoscenze acquisite, tecnico – professionale, organizzativo – gestionale, etica e culturale, relazionale, del potenziale e dello sviluppo personale), a loro volta suddivise in ambiti specifici
- il punteggio di ogni area di competenza specifica corrispondente pari a 4 possibili valutazioni (0=insufficiente; 1=minimo istituzionale; 2=buona compliance; 3=eccellenza)
- la misurazione impostata secondo modalità di calcolo automatico.

È stata inoltre abbozzata una linea guida per la corretta comprensione degli ambiti di competenza, con lo scopo di condividere a monte la metodologia e i criteri di valutazione tra valutatori e valutati, in un clima di massima trasparenza. Tra i criteri, rileva la tabella delle pesature, declinate in base al grado di responsabilità nell'organizzazione.

ATTUALE SISTEMA  
DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE

GIUDIZIO SUL  
PROCESSO DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
INDIVIDUALE

SPERIMENTAZIONE  
DELLA NUOVA SCHEDA

NOVITÀ INTRODOTTE  
DALLA NUOVA SCHEDA PER LA  
ALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE  
INDIVIDUALE

LINEA GUIDA  
PER LA COMPrensione  
DELLA NUOVA SCHEDA

<sup>18</sup> Riferita alle competenze dimostrate nell'anno 2013, così come le competenze riferite al 2014 saranno valutate nel secondo semestre del 2015.

<sup>19</sup> In cui lo "zero" si riferisce alla valutazione dello sforzo rispetto alle mansioni assegnate piuttosto che ad una valutazione negativa delle stesse. Anche su questo punto l'OIV si era già espresso nella precedente relazione, ricordando la normativa specifica.

<sup>20</sup> L'opportunità di assegnare obiettivi strategici a dipendenti non dirigenti responsabili è in valutazione.

I risultati della sperimentazione sul gruppo pilota saranno utili per affinare tali pesature, in modo da procedere alla successiva sperimentazione su tutto il personale dell'Agenzia (II semestre 2015 per la performance individuale 2014).

SISTEMA DI  
INCENTIVAZIONE

Il SISTEMA DI INCENTIVAZIONE, come già descritto nella relazione precedente, si basa su:

- la definizione a monte dei cosiddetti obiettivi ("P"), scelti tra gli obiettivi di performance organizzativa, nel corso del processo di negoziazione del budget;
- il richiamo agli obiettivi di produttività strategica così come individuati dalla delibera giuntale specifica; la valutazione individuale attraverso la scheda di valutazione.

Essi sono stabiliti coerentemente a quanto stipulato nei contratti C.C.N.L. 07.04.1999 e 19.04.2004 per il comparto e i C.C.N.L. 05/12/1996 e 03/11/2005 per la dirigenza, in cui sono descritte le modalità per attingere ai rispettivi fondi:

- "Fondo per la produttività collettiva" (comparto)
- "Fondo per la retribuzione di risultato" (dirigenza).

Entrambi i fondi sono costituiti da una prima quota che prende il nome di "PRODUTTIVITÀ COLLETTIVA" per il comparto e di "RETRIBUZIONE DI RISULTATO" per la dirigenza, e da una seconda quota denominata, in entrambi i casi, "PRODUTTIVITÀ STRATEGICA".

Alla prima quota (quota di produttività collettiva/retribuzione di risultato) corrispondono i cosiddetti "INCENTIVO BASE" e "INCENTIVO INTEGRATIVO".

DISTRIBUZIONE DEGLI  
INCENTIVI  
INDIVIDUALI

Alla seconda quota (produttività strategica) corrisponde l'incentivo definito "INCENTIVO STRATEGICO".

Cosicché, a concorrere al TRATTAMENTO INCENTIVANTE DEL SINGOLO DIPENDENTE vi sono le tre quote seguenti:

- *incentivo base*, legato al grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* organizzativa da parte della struttura di appartenenza, che concorre all'85% della quota individuale totale ed è destinato a tutti i dipendenti in rapporto alla categoria (a tal fine sono stabiliti dei "pesi" specifici); esso è erogato anticipatamente con un sistema di acconti semestrali e infine saldato entro il luglio dell'anno successivo;
- *incentivo integrativo*, legato al contributo individuale rispetto al raggiungimento degli stessi obiettivi di *performance* organizzativa, che concorre al massimo al 15% della quota individuale totale, sulla base della valutazione individuale; esso è erogato in un'unica soluzione entro il mese di agosto dell'anno successivo;
- *incentivo strategico*, legato al contributo del singolo o del gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi strategici e subordinato all'andamento della gestione economico-finanziaria dell'ente; anch'esso è erogato in un'unica soluzione, entro il mese di agosto dell'anno successivo.

Al fine di attribuire l'incentivazione di base, ad ogni "*centro di responsabilità*" è attribuito un valore-risultato compreso tra 0 e 100. In tutti i casi in cui tale valore risulta inferiore al 100%, si applica la penalizzazione prevista, a seconda della categoria di appartenenza, dalle tabelle contenute nei documenti "*Contratto collettivo integrativo del Personale del Comparto dell'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente*" (29/12/2009) e "*Contratto collettivo integrativo Area della Dirigenza, sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa*" (29/07/2009). L'OIV ritiene che la trattazione di cui ai documenti citati sia da ritenersi esaustiva.

## 2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

FASI DEL CICLO  
DELLA PERFORMANCE

Di seguito, in continuità con quanto predisposto per la relazione annuale del ciclo 2013, si illustrano gli allineamenti tra le fasi temporali dei tre cicli in corso, 2013, 2014 e 2015, ricordando che ogni ciclo completo si esaurisce in un arco di almeno due anni.

Per quanto riguarda i soggetti coinvolti nelle diverse fasi:

- "*Proposta di programmazione*": Direzione Strategica<sup>21</sup>, CIV, OIV

<sup>21</sup> La Direzione Strategica è costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Tecnico-Scientifico e dal Direttore Amministrativo, ed agisce secondo quanto disposto dalla pianificazione regionale e dagli indirizzi del Comitato di Indirizzo e Verifica; la Direzione Strategica è coadiuvata dai responsabili della S.O.C. Gestione risorse umane e della S.O.C. Settore tecnico - scientifico, dai responsabili per la prevenzione della corruzione, per la trasparenza e l'integrità, per la Qualità aziendale.

- "Programma annuale e triennale": Direzione Strategica, OIV
- "Bilancio preventivo (annuale e triennale)": Direzione strategica
- "Documento di budget": Direzione Strategica, centri di responsabilità, OIV
- "Monitoraggi (intermedio e finale)": Direzione Strategica, centri di responsabilità, OIV
- "Valutazione individuale": Direzione Strategica, tutti i responsabili, OIV
- "Bilancio di esercizio": Direzione Strategica, OIV
- "Relazione sulle performance": (valutazione del budget): Direzione Strategica, OIV

*Le fasi dei cicli delle performance 2013, 2014 e 2014*

	2015											
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
			MONITORAGGIO BUDGET 2014 AL 31/12/2014 PROCESSO DI BUDGET 2015 / 2015-17 NEGOZIAZIONE BUDGET 2015	BILANCIO DI ESERCIZIO 2014	VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI INCENTIVANTI 2014		MONITORAGGIO BUDGET 2015 AL 30/06/2015	APPROVAZIONE BILANCIO ESERCIZIO 2014 VALUTAZIONI INDIVIDUALI PER ANNO 2014 APPROVAZIONE BILANCIO DI ESERCIZIO 2014	LIQUIDAZIONE COMPENSI P. COLLETTIVA 2014	SISTEMA VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE 2015 PROGRAMMAZIONE GESTIONALE STRATEGICA 2015 LIQUIDAZIONE COMPENSI P. GESTI. STRATEGICA 2014	INCONTRO CIV PROGRAMMAZIONE 2016-18	LINEE DI INDIRIZZO PER PROGRAMMAZIONE 2016-18 PROGRAMMA ANNUALE E TRIENNALE 2016-18
	2014											
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
			PROGRAMMA 2014 / 2014-16 CON INTEGRAZIONI NEGOZIAZIONE BUDGET 2014 PROCESSO DI BUDGET 2014 / 2014-16	MONITORAGGIO BUDGET 2013 AL 31/12/2013	BILANCIO DI ESERCIZIO 2013 VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI INCENTIVANTI 2013		MONITORAGGIO BUDGET 2014 AL 30/06/2014 SISTEMA VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE 2014 PROGRAMMAZIONE GESTIONALE STRATEGICA 2014	APPROVAZIONE BILANCIO DI ESERCIZIO 2013 VALUTAZIONI INDIVIDUALI PER ANNO 2013 PROPOSTA PROGRAMMAZIONE 2015-17 LIQUIDAZIONE COMPENSI P. COLLETTIVA 2013	LIQUIDAZIONE COMPENSI P. STRATEGICA 2013	LIQUIDAZIONE COMPENSI P. GESTI. STRATEGICA 2013	INCONTRO CIV PROGRAMMAZIONE 2015-17	LINEE DI INDIRIZZO PER PROGRAMMAZIONE 2015-17 PROGRAMMA ANNUALE E TRIENNALE 2015-17
	2013											
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
	BILANCIO PREVENTIVO 2013-15	MONITORAGGIO BUDGET 2012 AL 31/12/2012	NEGOZIAZIONE BUDGET 2013 PROCESSO DI BUDGET 2013 / 2013-15	PROGRAMMA 2013 E 2013-15 CON INTEGRAZIONI	BILANCIO DI ESERCIZIO 2012 VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI INCENTIVANTI 2012		MONITORAGGIO BUDGET 2013 AL 30/06/2013 PROPOSTA DI PROGRAMMAZIONE 2014-16	APPROVAZIONE BILANCIO DI ESERCIZIO 2012 VALUTAZIONI INDIVIDUALI PER ANNO 2012 LIQUIDAZIONE COMPENSI P. COLLETTIVA 2012		SISTEMA VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE 2013 PROGRAMMAZIONE GESTIONALE STRATEGICA 2013	INCONTRO CIV PROGRAMMAZIONE 2014-16	LINEE DI INDIRIZZO PER LA PROGRAMMAZIONE 2014-16 PROGRAMMA ANNUALE E TRIENNALE 2014-2016 BILANCIO PREVENTIVO 2014 E TRIENNIO 2014-16

ALLINEAMENTO TEMPORALE

## 2.4 Infrastruttura informatica di supporto

Molti obiettivi del ciclo della performance 2014 hanno puntato sul supporto dell'infrastruttura informatica dell'ente, deputato per mandato alla fornitura di dati e informazioni sui temi ambientali di interesse pubblico. A tal fine l'Agenzia ha continuato nel proprio percorso di miglioramento delle reti dei flussi informativi e di implementazione dei database.

INFRASTRUTTURA  
HARDWARE

Per quanto riguarda la propria infrastruttura "hardware", l'Agenzia ha innanzitutto consolidato la piattaforma tecnologica, completando la sostituzione delle postazioni di lavoro obsolete residue e migrando ulteriori server virtuali presso il CED regionale.

Ha inoltre attivato la rete wireless presso la sede centrale, quale primo passo di un progetto più ampio, che vede coinvolte anche le sedi provinciali, con l'intento di consentire l'accesso alla rete ad utenti/cittadini, quanto temporaneamente presenti nelle sedi predisposte.

RAZIONALIZZAZIONE  
FONIA AZIENDALE

Al fine di razionalizzare l'uso della fonia in tutte le sedi di ARPA, si è provveduto a riconfigurarla con tecnologia Voip (Voice over IP). L'intervento è stato esteso alla gestione dei servizi fax, ora digitalizzati. Il tema del passaggio dai servizi fax cartacei ai servizi fax digitali è stato il motivo della partecipazione di ARPA al D-Day regionale del 5 maggio.

Nel corso del 2014, approfittando della scadenza naturale dei contratti di noleggio e manutenzione delle fotocopiatrici e stampanti di rete, si è effettuata un'operazione di razionalizzazione ed efficientamento del parco macchine, in base all'analisi dei bisogni.

È stato pertanto effettuato un rinnovo "intelligente", scegliendo di noleggiare stampanti multifunzione sia BN che a colori, della stessa tipologia per aree logistiche omogenee, con definitiva dismissione delle piccole stampanti locali e conseguente diminuzione dei costi di approvvigionamento dei consumabili e della manutenzione.

Scegliendo macchine avanzate, dotate di funzione "paperless", si è inoltre ridotto il consumo di carta, e si è potuta gestire correttamente la "stampa riservata".

Per quanto riguarda l'infrastruttura tecnologica "software", si è lavorato sui flussi informativi interni dell'area amministrativa, installando l'applicativo *Iteratti*, implementato in numerose strutture, rispondendo alla normativa in tema di digitalizzazione degli archivi.

Il nuovo applicativo, introdotto dapprima nel dipartimento di Pordenone (pilota), e poi in quello di Gorizia e nel Laboratorio Unico Regionale per i documenti di refertazione definiti "rapporti di prova", ha determinato, oltre ad una sensibile riduzione del consumo della carta, una gestione molto semplificata dei documenti e l'abbattimento dei tempi relativi alla loro formalizzazione (protocollo), grazie all'uso delle firme digitali.

Per quanto riguarda i software relativi ai laboratori, il sistema informativo dell'Agenzia ha concluso il test e la configurazione del nuovo sistema informativo di laboratorio web-based, avviato ufficialmente presso il laboratorio di Trieste. In aggiunta sono stati sviluppati numerosi sistemi gestionali locali che hanno portato ad un miglioramento nella raccolta dei dati, nella loro analisi, e, infine, nella loro trasformazione in informazioni fruibili.

Per quanto riguarda gli altri flussi informativi interni, la loro divulgazione in tempo reale continua ad essere assicurata dalla rete aziendale intranet, a cui vanno aggiunte le cartelle condivise in modalità di "bacheca aziendale".

Per quanto riguarda la rete regionale, ARPA è stata coinvolta dalla Direzione Centrale Ambiente per lo studio di fattibilità del Sistema Informativo Territoriale Ambientale Regionale (SITAR), valutando di proporre, anche per la nostra regione, il sistema SIRA in uso nella regione Sardegna. In attesa che la Regione desse mandato ad Insiel<sup>22</sup> di predisporre l'infrastruttura per la configurazione e l'avviamento del sistema, Arpa ha continuato ad implementare il data warehouse ambientale con i dati del personale, del sistema informativo del laboratorio (LIMS) e delle antenne telefoniche. Su alcune di queste base - dati sono stati implementati degli indicatori utilizzando il sistema di Business Intelligence della SAS e sono stati fatti corsi di formazione per gli utilizzatori del sistema.

Per quanto riguarda il sito web istituzionale [www.arpa.fvg.it](http://www.arpa.fvg.it), esso è risultato conforme alle linee guida ministeriali sui siti delle Pubbliche Amministrazioni e, in particolare, rispetto alla "Tabella 5 - Contenuti minimi dei siti web istituzionali".

Il sito è stato implementato con i dati disponibili in tempo reale ed è stato continuamente monitorato dall'OIV. È stato molto consultato dalla cittadinanza, è risultato sempre aggiornato, comunicativo e ben implementato per ciò che concerne le tematiche ambientali, nonché di facile accessibilità. Ha risposto pienamente alle linee di indirizzo regionali in merito alla propria responsabilità nel creare e accrescere la cultura per il rispetto dell'ambiente.

I dati di accesso sono stati monitorati attraverso un applicativo dedicato, elaborati statisticamente e continuamente consultati, al fine di orientare le scelte in tema di layout grafico e di reperimento intuitivo delle informazioni ricercate.

Non è stata ancora effettuata un'indagine di soddisfazione dell'utenza rispetto alla fruibilità del sito, ma l'Agenzia ci sta pensando.

Per quanto riguarda il sito parallelo della s.o.c. OSMER, dedicato alle informazioni meteo ([www.osmer.fvg.it](http://www.osmer.fvg.it)), il 2014 è stato un anno rivoluzionario, in quanto il sito ha subito una importante trasformazione, sia in termini di configurazione che di impatto grafico, ora molto più "user friendly".

<sup>22</sup> Partner regionale.

Come già specificato lo scorso anno, la raccolta dei dati per i monitoraggi dello stato di attuazione degli obiettivi di budget avviene per posta elettronica e i dati sono elaborati con applicativi comuni (excel). Per l'attribuzione degli incentivi è utilizzato il software (Insiel) denominato "Ascot". I dati sono trasmessi alle Direzioni Centrali anche attraverso la rete regionale RUPAR.

Le modalità di conservazione dei documenti sono rimaste inalterate. I files correnti sono conservati sui server dell'Agenzia per mano della s.o.s. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale. Le elaborazioni dei dati sono affidate ai server farm di Insiel<sup>23</sup> ubicati a Trieste (outsourcing).

MODALITÀ DI  
CONSERVAZIONE  
DEI FILES

I back up delle cartelle condivise su server sono automatici e giornalieri, salvaguardati da un back up completo settimanale e mensile. Il nastro contenente il backup mensile è identificato con etichetta e depositato in un luogo accessibile solo da personale autorizzato. I nastri contenenti i backup mensili, salvo eccezioni, sono riutilizzati allo scadere del dodicesimo mese; dopo opportuna cancellazione dei dati. Le eventuali richieste di "restore", per il ripristino dei dati archiviati, sono gestite dalla struttura s.o.s. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale attraverso la funzionalità "Assistenza informatica" presente sulla intranet aziendale.

BACK UP

## **2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione, benessere organizzativo e pari opportunità**

La linea di continuità tra i risultati della progettualità dell'anno precedente è sempre oggetto di verifica della Direzione Centrale Ambiente regionale, in linea con le proprie linee di indirizzo. Pertanto le proposte di programmazione per l'anno successivo, elaborate a metà anno, hanno recepito gli esiti del ciclo precedente, sia per ciò che riguarda gli obiettivi di budget che per quelli strategici, sentiti tutti gli organi di verifica (OIV, CIV, Collegio dei Revisori). I risultati parziali e finali degli obiettivi di performance organizzativa e strategici, sono sempre condivisi nei Collegi di Direzione.

ATTENZIONE ALLA  
CONTINUITÀ  
PROGETTUALE

Per quanto riguarda il benessere organizzativo, è stata implementata la relativa sezione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, contenente i documenti relativi alla valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato, completati dal Servizio di prevenzione e protezione nel dicembre del 2013.

Non risultano ancora attuate, nel 2014, rilevazioni del benessere organizzativo, in quanto l'Agenzia non ha voluto accogliere il suggerimento dell'OIV sull'opportunità di recepire gli strumenti messi a disposizione dall'A.N.A.C. per la rilevazione del clima aziendale<sup>24</sup>, e ha ritenuto scientemente di dover spostare la rilevazione al 2015, dopo l'insediamento del nuovo Direttore Generale.

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Tuttavia, l'Agenzia si è concentrata sul completamento del CODICE DEL COMPORTAMENTO, rispondendo alla normativa specifica (D.P.R. n. 62/2013 e delibera ANAC n. 75/2013), ritenuto parte integrante del tema benessere organizzativo, oltre che collegato al tema della prevenzione della corruzione, con cui è ben raccordato, in quanto documento a sostegno della dignità professionale, della lotta alle discriminazioni e ad ogni forma di violenza fisica e psicologica.

CODICE DI COMPORTAMENTO

L'ARPA ha elaborato una bozza di codice del comportamento nel mese di dicembre 2013, che ha opportunamente pubblicato sul sito istituzionale, entro il termine richiesto (31/12/2013), al fine di sottoporlo al giudizio dei cittadini, stabilendo le modalità di ricevimento delle eventuali osservazioni (mail specifica). Alla scadenza dei termini per la discussione, non era pervenuta alcuna osservazione da parte degli stakeholders.

L'OIV ha analizzato a più riprese le diverse versioni del codice e ha adottato una propria check – list di valutazione, contenente tutti i suggerimenti espressi dalla linea guida CIVIT 75/2013, per valutare la bozza definitiva.

<sup>23</sup> Partner regionale.

<sup>24</sup> L'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi dell'art. 14, comma 5 del D. Lgs. 150/09, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. I modelli sulla cui base devono essere realizzate dette indagini sono disponibili su un'applicazione web predisposta sul sito <http://www.magellanopa.it/benessereorganizzativo2015/>, che permette agli OIV, e agli altri organismi analoghi, di trasmettere i dati relativi alle proprie rilevazioni ed elaborarne i risultati attraverso appositi report.

Il risultato dell'analisi ha consentito di integrare il codice, sul quale l'OIV ha espresso parere positivo. Quest'ultimo è stato infine inviato formalmente all'ANAC (lettera Prot. 4317-P d.d 06/02/2014).

Oltre al tema del codice di comportamento, sono state prese alcune decisioni per migliorare la motivazione e il clima di condivisione e trasparenza tra operatori, quali l'intensificazione delle informazioni sul tema "gestione del personale", fornite attraverso la rete intranet agenziale (199 interventi a cura della s.o.c. Gestione risorse umane), e la rilevazione del fabbisogno formativo mediante intervista scritta (sempre attraverso la rete Intranet), ai fini della redazione di un programma annuale e relativo piano triennale della formazione che fosse effettivamente cucito sui bisogni reali.

**PARI OPPORTUNITÀ** Inoltre è stato realizzato un evento formativo per il miglioramento delle competenze gestionali, dedicato ai dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa, sul tema dell'organizzazione del lavoro per processi (due edizioni, 17 e 26 novembre 2014).

Per ciò che concerne il tema delle pari opportunità, con deliberazione n. 2018/2014, è stata nominata una nuova presidente del Comitato unico di garanzia, al fine di rilanciare le attività dell'organismo previste per l'anno 2015. L'adozione di una politica di pari opportunità è evidente dalla documentazione concorsuale.

---

## **3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI**

### **3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio**

**CONTENIMENTO DELLA SPESA PUBBLICA**

Il processo di programmazione per il ciclo 2014, sin dal momento della sua proposta per l'anno successivo (estate 2013), è stato funzionale all'approvazione, da parte degli enti di vigilanza (CIV e Regione FVG), del bilancio di esercizio relativo al ciclo precedente (2013). Sulla base di quest'ultimo, infatti, sono stati proposti gli obiettivi economici – finanziari per il ciclo successivo dell'Agenzia, tenuti conto i vincoli normativi in tema di contenimento della spesa pubblica di cui al patto di stabilità. L'entità del finanziamento regionale è stato definito dal Comitato di Indirizzo e Verifica immediatamente prima dell'emissione, con delibera giunta, delle linee di indirizzo regionali, e definitivamente affinato con le relative integrazioni nel marzo 2014. L'Agenzia è stata costantemente monitorata dalla Direzione Centrale dell'Ambiente sulla base di stringenti indicatori economici.

**BILANCIO E OBIETTIVI GESTIONALI STRATEGICI**

La quota di incentivo a raggiungimento degli obiettivi gestionali e strategici per l'anno 2013, assegnati al Direttore Generale e, a cascata, al Direttore Amministrativo, a quello Tecnico – Scientifico, e ai Direttori di Struttura Complessa, è stata erogata solo dopo l'approvazione del bilancio di esercizio 2013, con dimostrazione del rispetto dei vincoli sul contenimento della spesa pubblica. Analogo meccanismo è stato riproposto per il saldo degli obiettivi strategici relativi al ciclo 2014.

Come già riportato nella relazione annuale riferita al ciclo precedente, è la stessa normativa a stabilire la stretta connessione tra il bilancio di esercizio e la programmazione annuale. Il bilancio di esercizio rientra, in base alle norme in materia di patrimonio e contabilità in vigore per le Aziende per i servizi sanitari del Friuli Venezia Giulia, nel campo di applicazione della L.R. 49/96, i cui artt. 25 e 26, prescrivono che venga allegata la relazione sulla gestione con particolare riferimento ai risultati conseguiti dall'azienda rispetto agli obiettivi posti in sede di programmazione. Bilancio e relazione, saranno quindi trasmessi alla Giunta ed al Consiglio regionale per il tramite della Direzione centrale Ambiente ed Energia, con la proposta di destinazione dell'utile di esercizio, ripartito in investimenti in conto capitale, in fondo per l'aggiornamento professionale e in una quota da riportata a nuovo al fine di migliorare il margine di struttura che evidenzia la capacità dell'Ente di garantire l'equilibrio tra i fabbisogni a lungo termine con le fonti aventi le medesime caratteristiche di scadenza.

Il monitoraggio della gestione 2014 è stato assicurato attraverso:

**FASI DEL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE ECONOMICO - FINANZIARIA**

- adozione del rendiconto economico e finanziario del I trimestre 2014 e proiezione al 31 dicembre 2014, come da deliberazione del Direttore Generale n. 98 del 26.05.2014;
- approvazione dello stato di attuazione delle progettualità al 30.6.2014 del processo di pianificazione per budget 2014 come da deliberazione del Direttore Generale n. 134 dd. 21.8.2014;
- adozione del rendiconto economico finanziario del II trimestre 2014 e proiezione al 31 dicembre 2014 come da deliberazione del Direttore Generale n. 147 del 03.09.2014;

- adozione del rendiconto economico finanziario del III trimestre 2014 e proiezione al 31 dicembre 2014 come da deliberazione del Direttore Generale n. 210 del 19.12.2014.

Sulla base di detta documentazione, con scadenza 30 aprile 2015, è stato redatto il bilancio di esercizio 2014, costituito dalla relazione sulla gestione, dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dalla nota integrativa e dal rendiconto finanziario, corredato dalla relazione del Collegio dei revisori contabili.

Per quanto concerne il sistema di incentivazione, le relative determinazioni sono state assunte con deliberazione del direttore generale n. 126 dd. 04.07.2014 avente per oggetto "Sistema di incentivazione - anno 2014. Definizione degli obiettivi dei responsabili delle strutture operative complesse, del direttore tecnico scientifico, del direttore amministrativo (quota integrativa). Individuazione delle progettualità correlati alla produttività strategica 2014".

Il bilancio di esercizio 2014 risulta conforme alle norme regionali in tema di patto di stabilità.

### 3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo interni

All'interno dell'Agenda le funzioni che sovrintendono il monitoraggio della programmazione e del processo di budget sono deputate alla s.o.c. Gestione risorse economiche, afferente al Dipartimento amministrativo, il cui Direttore fa parte integrante della Direzione Strategica. Nel corso del processo di budget, i Collegi di Direzione rappresentano i momenti di confronto tra la Direzione Strategica e i responsabili delle strutture e dei dipartimenti operanti sul territorio.

CONTROLLO DI GESTIONE

In parallelo, ed in integrazione con il processo di budget, è ben implementata la rete interna per la prevenzione e lotta alla corruzione e per la promozione della trasparenza ed integrità.

A tal proposito, l'ente aveva già ottemperato a quanto richiesto dalle norme L. 190/2012 e D.Lgs. 33/2013 nominando nel 2013 i Responsabili per la lotta alla corruzione e per la promozione della trasparenza ed integrità e istituendo una rete Agenziale integrata. Entrambi gli incarichi sono stati prorogati al termine del 2014, in vista del passaggio tra Direttori generali, con deliberazione n.213/2014 d.d. 23/12/2014.

RETE PER LA LOTTA  
ALLA CORRUZIONE  
E PER LA PROMOZIONE  
DELLA TRASPARENZA

Nel 2014, in conformità alla normativa e all'impostazione dichiarata, è stato adottato, con Deliberazione del Direttore Generale n. 16/2014 d.d. 31/01/2014, il "PIANO ANNUALE 2014 E TRIENNALE 2014-2016 PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ". Il piano è stato redatto sulla base dei risultati sintetizzati nella relazione annuale del 2013 (trasmessa all'OIV in data 20/01/2014, con prot. 013333-17/12/2013), e pubblicato contestualmente sul sito istituzionale.

PIANO ANNUALE E  
TRIENNALE PER LA  
PREVENZIONE DELLA  
CORRUZIONE E PER LA  
TRASPARENZA E INTEGRITÀ

L'OIV ha verificato che nello stesso piano siano stati evidenziati:

- gli ambiti di responsabilità rispetto alla diffusione della cultura anticorruzione,
- i procedimenti a rischio e le relative aree coinvolte
- la metodologia di attribuzione della categoria di rischio (calcolo degli indici di rischio e scale),
- il legame con il codice di comportamento e, in particolare, la disciplina sul conflitto di interessi e sulle attività extra-istituzionali (obblighi di astensione e incompatibilità / inconfiribilità degli incarichi),
- la garanzia di tutela del dipendente che segnala gli illeciti,
- gli ambiti applicabili delle norme in tema di trasparenza ed integrità e le relative responsabilità,
- le modalità di sorveglianza sugli adempimenti, compreso il ruolo dell'OIV,
- le modalità di coinvolgimento dei portatori di interesse (accesso civico)
- gli indicatori e le relative scadenze,
- il programma di miglioramento,
- il legame con il ciclo delle performance.

Tutti gli ambiti osservati hanno rispettato quanto prescritto dalla normativa.

In data 22/12/2014 è stata trasmessa all'OIV e pubblicata sul sito istituzionale la relazione annuale per il 2014, nella quale rileva la classificazione delle attività in relazione ai criteri previamente definiti.

---

## 4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Come già delineato, la rete Agenziale per la lotta alla corruzione e per la promozione della trasparenza ed integrità lavora in sinergia.

Al fine di ottemperare alla programmazione delle attività per la trasparenza ed integrità e relativi obblighi di pubblicazione, è stato adottato, con deliberazione del Direttore Generale n. 16/2014 d.d. 31/01/2014, il "PIANO ANNUALE 2014 E TRIENNALE 2014-2016 PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ", in cui sono stati definiti gli ambiti di responsabilità rispetto a tali obblighi e le modalità dei monitoraggi, svolti attraverso audit specifici a frequenze prestabilite. Nel piano è stata dedicata particolare attenzione nel garantire il collegamento con il ciclo della performance e con l'attività di supervisione da parte dell'OIV.

A seguito della pubblicazione in data 12/12/2013 della delibera ANAC n. 77/2013, l'OIV ha "fotografato" il sito istituzionale in data 31/12/2013, per identificare le aree conformi e non conformi e relazionare in merito attraverso un documento ad evidenza della relativa attestazione d.d. 24/01/2014<sup>25</sup>. Sono stati infine prodotti e trasmessi (lettera Prot. 4317-P d.d. 06/02/2014) alle autorità di competenza i seguenti documenti:

- Griglia di rilevazione (Fogli 1 e 3)
- Attestazione dell'OIV
- Documento di sintesi (metodologia utilizzata dall'OIV per la verifica degli obblighi di pubblicazione)

Tutte le non conformità segnalate sono state risolte nel corso dell'anno.

Al termine del 2014 (31/12/2014), a seguito della pubblicazione della delibera ANAC n. 148/2014 d.d. 03/12/2014, l'OIV ha ripetuto la rilevazione, notando un netto miglioramento. Anche in tal caso sono stati prodotti i documenti griglia di rilevazione, attestazione OIV e documento di sintesi.

Si nota che Il Responsabile della promozione della trasparenza ed integrità ha potuto avvalersi, anche quest'anno, delle risorse coordinate dalla s.o.s. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale, che hanno gestito in modo puntuale la sezione "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE", in conformità ai dettami della normativa vigente.

---

## 5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

Le attività in merito alla promozione della cultura della qualità e degli standard di servizio sono gestite dalla struttura semplice S.O.S. Promozione e Controllo della Qualità, afferente alla S.O.C. Settore tecnico-scientifico.

La struttura, da tempo impegnata nel percorso di standardizzazione dei processi e delle procedure, ha ottenuto nel 2014 la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 9001; portando in certificazione sette processi, svolti in sede centrale nella s.o.c. Settore tecnico - scientifico. Nel corso dell'anno, si è presentata l'opportunità di estendere la certificazione a due ulteriori processi dello stesso settore (s.o.c. Settore tecnico scientifico), e anche ad alcuni processi dipartimentali relativi alla sede di Pordenone. Il Responsabile della Qualità Agenziale ha pertanto predisposto la documentazione necessaria al conseguimento della certificazione, prevista per i primi mesi del 2015 con l'ente terzo Certiquality.

Sono stati (e saranno) oggetto di verifica i seguenti processi operativi primari, identificati come strategici:

PROCESSI AFFERENTI ALLA S.O.C. SETTORE TECNICO SCIENTIFICO:

- attività di supporto per registrazioni EMAS;
- catasto rifiuti;
- valutazioni di Impatto Ambientale;
- attività di Valutazioni Ambientali Strategiche;
- attività di vigilanza per incidenti rilevanti;
- catasto emissioni;

ADEMPIMENTI DI CUI  
ALLA DEL. ANAC 77/2013

ADEMPIMENTI DI CUI  
ALLA DEL. ANAC 148/2014

CERTIFICAZIONE  
ISO 9001  
DEL SETTORE  
TECNICO SCIENTIFICO

---

<sup>25</sup> pubblicata sul sito istituzionale nella sezione dedicata (*Amministrazione trasparente – Disposizioni generali – Attestazioni OIV o struttura analoga*).

- previsioni della qualità dell'aria;
- previsioni metereologiche numeriche;
- gestione della modellistica relativa alla qualità dell'aria.

PROCESSI AFFERENTI ALLA S.O.C.DIPARTIMENTI DI PORDENONE:

- esecuzione di controlli ambientali - sopralluoghi;
- esecuzione di controlli ambientali - campionamenti;
- gestione rilascio pareri;
- gestione rilascio pareri per Autorizzazione Unica Ambientale (AUA);
- gestione attività di Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA).

escludendo, per ora dal campo di applicazione del certificato i processi di "governance" e i processi di supporto (tra cui approvvigionamento, inventario ecc.), pur essendo già a sistema. L'individuazione dei processi da certificare è stata fatta sulla base delle esigenze dei clienti, individuando i processi di maggiore impatto con l'esterno o con maggiori criticità, e i processi che necessitavano di armonizzazione e di normalizzazione all'interno dell'Agenzia.

La scelta verso il percorso di certificazione si è effettivamente dimostrata strategica, in linea con quanto programmato alla sezione B.5. "Interventi di miglioramento dell'efficacia delle attività dell'Arpa" del "PROGRAMMA ANNUALE 2014 E PROGRAMMA PLURIENNALE 2014-2016 DELL'AGENZIA REGIONALE PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE DEL FRIULI VENEZIA GIULIA", per gli obiettivi di performance organizzativa, in quanto ha fornito nuovi strumenti metodologici per migliorare, consolidare e armonizzare le buone prassi e procedure tecnico – scientifiche, già in uso nell'Agenzia e per individuare le inefficienze.

Il lavoro di preparazione alla certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 9001 è stato propedeutico alla predisposizione della documentazione necessaria per ottenere anche la certificazione ambientale secondo lo standard UNI EN ISO 14001, consona al ruolo istituzionale di ARPA, prevista per il 2015.

In un contesto di sistematizzazione integrata tra diversi sistemi di gestione basati su standard internazionali, rileva che sia già stata predisposta anche la documentazione utile per la certificazione BS OHSAS 18001.

La condivisione del sistema qualità e delle sue metodologie all'interno dell'ARPA è in crescita esponenziale. Nel 2014, in linea con l'anno precedente, sono stati previsti ed attuati 2 corsi di formazione sui sistemi di gestione della qualità, destinati ai diretti coinvolti nella rete del sistema ISO 9001.

Come già rilevato, per favorire la condivisione e la comunicazione all'interno dell'Agenzia tutta la documentazione, i verbali di riunione e i documenti pertinenti al sistema qualità sono pubblicati nella rete intranet aziendale a disposizione di tutto il personale. È tuttora in uso e consultata anche la bacheca presso la sede centrale dove vengono esposti i documenti relativi al riesame del sistema qualità, organigramma e le comunicazioni pertinenti.

Anche nel 2014 è stato approntato uno strumento per la valutazione della qualità percepita (questionario di soddisfazione dei servizi offerti, legati a processi primari), utile ad individuare le esigenze degli stakeholders esterni. Il questionario è stato somministrato nei primi mesi del 2015 a tutti i clienti dell'Agenzia e ha dato esiti molto soddisfacenti (soddisfazione "elevata + buona" attorno a 80%).

È redatta e mantenuta aggiornata una procedura per la gestione dei reclami, pur non essendo questi mai pervenuti all'Agenzia, sebbene il sistema sia in attuazione dall'ottobre del 2013.

Sono conformi e aggiornate le procedure per la gestione delle non conformità, delle azioni correttive e delle azioni preventive, gestite attraverso un'interessante applicativo, di accesso comune, che consente una puntuale visura delle anomalie e della loro risoluzione.

I servizi offerti dalle agenzie per la tutela dell'ambiente rispondono a specifici "standard di servizio", disciplinati, in parte, dalla normativa vigente. L'Agenzia si è dotata di standard propri, attualmente in monitoraggio, che per ora è in grado di rispettare. Tali standard, essendo associati a processi tarati su esigenze specifiche da parte degli stakeholders, sono suscettibili di azioni di miglioramento continuo, anche grazie al confronto tra le altre agenzie nazionali.

La s.o.s. Promozione e Controllo Qualità ha lavorato molto nel 2014 per ultimare le carte dei servizi per il settore tecnico – scientifico, per i dipartimenti provinciali e per il Laboratorio Unico Regionale, con risultati decisamente apprezzabili.

ALTRI SISTEMI DI  
CERTIFICAZIONE

QUALITÀ PERCEPITA

PROCEDURE PER LA  
GESTIONE DELLE  
NON CONFORMITÀ

L'OIV ha infatti potuto constatare l'elevata qualità e appropriatezza dei contenuti e la chiarezza espositiva. Tutte le carte dei servizi risultano pubblicate sul sito Agenziale.

## 6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

### 6.1 Coinvolgimento degli stakeholders interni

Per ciò che riguarda la modalità di condivisione del ciclo della *performance* organizzativa con gli STAKEHOLDER INTERNI, intesi come "DIPENDENTI" e "COLLABORATORI", è prassi consolidata l'uso del Collegio di Direzione quale momento di incontro e di dibattito con i responsabili delle strutture operative complesse. La frequenza degli incontri è sufficiente per consentire un adeguato scambio di informazioni.

### 6.2 Coinvolgimento degli stakeholders esterni

ENTI DI CONTROLLO  
E VERIFICA

Per quanto riguarda il rapporto con gli STAKEHOLDER ESTERNI, intesi come ENTI DI CONTROLLO E VERIFICA, è la stessa Direzione Strategica a svolgere funzione di interfaccia.

Essa infatti si rapporta con il Comitato di Indirizzo e Verifica, che ha un ruolo centrale nella definizione degli obiettivi gestionali e del finanziamento regionale, in raccordo con la Direzione Centrale Ambiente; si raccorda con il Collegio dei Revisori, a cui sono deputati i compiti di vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'ARPA, su base trimestrale, in conformità allo statuto dell'Agenzia e alla L.R. 06/1998 di istituzione dell'Agenzia<sup>26</sup>; si rapporta con l'OIV, facendo parte costitutiva del team di supporto (Direttore Generale, Amministrativo e Tecnico – Scientifico, Responsabili della lotta alla corruzione e trasparenza, Direttore della s.o.c. Gestione risorse umane, altri funzionari amministrativi).

A loro volta tutti gli organismi di controllo sono consultati dalla Direzione Centrale Ambiente (e altre eventuali Direzioni Centrali, come quella per la salute e le politiche sociali) su temi specifici, come è accaduto, ad esempio, per l'OIV nel 2014, consultato in merito ad alcuni aspetti gestionali dell'Agenzia, al fine del completamento della valutazione del Direttore generale.

Per ciò che riguarda la modalità di condivisione del ciclo della *performance* organizzativa con le ORGANIZZAZIONI SINDACALI, si evidenzia che nel corso del 2014 l'Agenzia ha continuato ad informarle su tutti i temi inerenti attraverso diverse iniziative.

ORGANIZZAZIONI  
SINDACALI

Per quanto riguarda il "*Programma annuale 2014 e pluriennale 2014-2016*", le organizzazioni sindacali sono state informate dall'Agenzia della sua avvenuta adozione, con la deliberazione n. 262 dd. 30.12.2013, attraverso nota formale (prot. 106 dd. 02/01/2014) ed è stato, inoltre, organizzato un incontro a scopo illustrativo (in data 06/02/2014) presso la sede centrale, a cui ne è seguito un altro, successivo (11/03/2014), dedicato alla specifica progettualità del Laboratorio Unico (nota 6635 d.d. 26/02/2014).

Con nota prot. N. 210 d.d. 03/01/2014, le organizzazioni sindacali sono state informate sulla ricognizione e proroga degli incarichi dirigenziali, di cui alla deliberazione del Direttore Generale n. 261 d.d. 30/12/2013.

Per quanto riguarda l'aggiornamento sui rapporti di somministrazione di lavoro attivati nel 2013 e prorogati nel 2014, l'Agenzia ha informato le organizzazioni sindacali con nota formale prot. 3701 d.d. 31/01/2014 e, in seguito, con nota prot. N. 21748 d.d. 02/07/2014.

Per quanto riguarda le informazioni sul programma annuale e piano triennale della formazione, le organizzazioni sindacali sono state convocate con nota prot. 9112 d.d. 17/03/2014 ad un incontro presso la sede centrale (avvenuto il 24/03/2014).

Con nota 10933 d.d. 01/04/2014 le rappresentanze sindacali sono state informate sulle disposizioni "eccezionali" in merito al servizio di pronta disponibilità delle posizioni organizzative tecnico – scientifiche.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei fondi contrattuali della dirigenza e del comparto (note 19853 e 19850 d.d. 17/06/2014), relativi al consuntivo dell'anno 2013 e al preventivo del 2014, sono stati organizzati due incontri, il 02/07/2014 per la dirigenza e il 08/07/2014 per

<sup>26</sup> Il Collegio attesta la corrispondenza del rendiconto alle risultanze della gestione attraverso un'opportuna relazione di accompagnamento nella quale segnala eventuali rilievi.

il comparto. In seguito, con nota prot. N. 29144 è stata inviata l'informativa in merito alla convocazione del gruppo tecnico in materia di fondi contrattuali.

Con nota cumulativa prot. N. 21747 d.d. 02/07/2014 sono state informate le organizzazioni sindacali del comparto e della dirigenza sugli incarichi di posizione organizzativa, sull'emissione e approvazione della Carta dei Servizi dell'Agenzia, sulla gestione della rete regionale della qualità dell'aria in fase sperimentale per l'unificazione della funzione, di cui, rispettivamente, alle deliberazioni del Direttore Generale n. 118-119-120-121 d.d. 27/06/2014; inoltre, con la stessa nota, esse sono state informate sull'adozione del regolamento delle incompatibilità e delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extraistituzionali di cui alla deliberazione del Direttore Generale n. 95 d.d. 20/05/2014.

Con nota prot n. 21960 gli RSU e le organizzazioni sindacali sono stati informati sull'acquisito di prestazioni aggiuntive, in base al regolamento aziendale, in riferimento a esplicitate convenzioni.

Per comunicare il rinnovo della convenzione tra ARPA e l'ASS n.4 "Medio Friuli" per le attività di consulenza in materia di organizzazione del Servizio di prevenzione e protezione dell'Agenzia, è stata inviata la nota formale prot. N. 22506 d.d. 09/07/2014.

Per informare sugli avvisi di mobilità, è stata inviata la nota prot. N. 23699 d.d. 17/07/2014.

Con nota prot. N. 26196 d.d. 31/10/2014 le organizzazioni sindacali del comparto e della dirigenza e le rispettive rappresentanze sono state invitate a condividere la progettualità per il triennio 2015-17.

Per informare le organizzazioni sindacali sull'adozione della deliberazione del Direttore generale f.f. n. 187 d.d. 13/11/2013, sulla mappatura e aggiornamento della graduazione degli incarichi e sul riordino della strutturazione della retribuzione di posizione in conformità alle previsioni dei contratti nazionali, è stata inviata la nota prot. N. 38199 d.d. 17/11/2014.

Con nota prot. N. 39375 d.d. 26/11/2014, le organizzazioni sindacali hanno ricevuta la convocazione all'incontro del 09/12/2014, sulla progettualità per il 2015, e sul regolamento per la disciplina dei compensi professionali da riconoscere e liquidare all'avvocatura interna.

Infine, per informare le organizzazioni sindacali sull'accettazione delle domande per il diritto allo studio (tutte ammesse), è stata inviata la nota prot. N. 13679 d.d. 21/12/2014.

Per dialogare con i CITTADINI, l'ARPA si è avvalsa del sito web [www.arpa.fvg.it](http://www.arpa.fvg.it).

Per ciò che concerne l'argomento "*ciclo delle performance*", il cittadino ha potuto esplorare la sezione "*Amministrazione trasparente*", alla voce "*Performance*", nel rispetto del dettato di cui al D.Lgs. 33/2013.

CITTADINI

Il cittadino è stato messo in grado di esercitare il proprio diritto all'accesso civico, così come indicato nella sotto-sezione "*Altri contenuti*" della stessa "*Amministrazione trasparente*", contattando un indirizzo mail specifico, o direttamente i responsabili per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza ed integrità. È altresì indicato il percorso per scaricare il "*Regolamento sull'accesso civico*" e i relativi moduli.

Nella stessa sezione "*Altri contenuti*" sono inoltre richiamati gli atti di programmazione per la lotta alla corruzione e per la promozione della trasparenza (con i rispettivi link) e sono pubblicati la relazione annuale e la scheda check – list dell'A.N.A.C.. Rileva la possibilità di segnalare "on – line" gli eventuali illeciti, anche in forma anonima, attraverso una specifica modalità informatica (scheda dedicata).

La sezione "*Altri contenuti*" è utilizzata dall'Agenzia anche per educare alla navigazione in tema di informazioni ambientali (capitolo "Accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati"), nonché per pubblicare i dati sull'adesione agli scioperi.

Il coinvolgimento diretto del cittadino attraverso il sito istituzionale è stato sperimentato anche in occasione della messa a disposizione per eventuali suggerimenti della bozza di codice di comportamento. Pur non ricevendo alcuna segnalazione, l'ARPA ha potuto applicare una nuova metodologia in grado di dare un valore aggiunto al proprio ruolo di principale attore nella divulgazione dei dati tecnico – scientifici in materia di tutela dell'ambiente.

Per quanto riguarda il rapporto con i FORNITORI, l'ARPA ha creato nella home page la voce "*Comunicazione con i fornitori*" all'interno del menù "*Consulta*".

FORNITORI

Per quanto riguarda il rapporto con i CLIENTI, come riportato nel capitolo 5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ, esso è stato misurato attraverso un questionario di soddisfazione, con risultati confortanti.

## 7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

MODALITÀ UTILIZZATE  
DALL'OIV

L'OIV effettua le proprie verifiche attraverso diverse modalità, tra cui si annoverano:

- le visite presso la sede dell'ARPA FVG di Via Cairoli n.14 di Palmanova (UD), che si concretizzano in incontri periodici con la Direzione strategica e la rete di supporto<sup>27</sup>, così come deliberata all'atto della nomina dell'OIV stesso (deliberazione del Direttore Generale n.158/2013), a cui possono partecipare altri soggetti, su espressa richiesta e per fini specifici;
- le attività di sorveglianza relative agli obblighi di pubblicazione sul sito web, svolte attraverso sedute dedicate a domicilio;
- le attività di redazione svolte a domicilio
- le occasioni di confronto tra OIV della Regione FVG<sup>28</sup>

Operativamente, l'OIV ha seguito il ciclo della performance in tutte le sue fasi, verificando la veridicità dei dati, che quanto previsto fosse pubblicato effettivamente sul sito web aziendale, nel rispetto delle scadenze normative e della delibere pubblicate dall'A.N.A.C., fornendo i propri rilievi e suggerimenti in forma scritta (verbali specifici). Per quanto concerne il merito dei dati di monitoraggio del ciclo delle *performance* organizzativa, l'OIV, svolgendo il proprio ruolo di valutatore di seconda istanza, ha esaminato le valutazioni di prima istanza relative agli obiettivi di budget assegnati alle singole strutture, validandone i contenuti o richiedendo i relativi approfondimenti, in caso di rilievo.

L'OIV ha quindi seguito l'iter di approvazione del *Codice di Comportamento*, attestandone la validità. Ha segnalato all'Agenzia la messa a punto, da parte dell'A.N.A.C del questionario per l'indagine del benessere organizzativo ricordandole la necessità di procedere alla raccolta di dati utili all'analisi del clima aziendale.

Per quanto attiene alla performance individuale, l'OIV ha lavorato alacremente con la Direzione strategica per consentire all'Agenzia un graduale passaggio ad un sistema di rilevazione che fosse maggiormente in linea con i dettati normativi del D.Lgs. 150/2009.

Per quanto riguarda le tempistiche, l'OIV apprezza l'allineamento dell'Agenzia con le scadenze normative a vari livelli, finora sempre rispettate.

## 8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

SUGGERIMENTI PER IL  
MIGLIORAMENTO DELLA  
PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA

Sono di seguito espresse, in sintesi, le proposte formulate dall'OIV durante l'espletamento della sua attività sui temi affrontati nella presente relazione.

CICLO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per quanto riguarda il merito degli OBIETTIVI DECLINATI NELLA SCHEDA DI BUDGET in riferimento al ciclo della *performance* organizzativa, l'OIV suggerisce di:

- evidenziare meglio il raccordo con la programmazione precedente (continuità progettuale);
- esprimere sempre gli indicatori, evitando di rinviarli ad altra documentazione;
- evidenziare meglio le attività il cui risultato dipenda da enti terzi, sui quali l'Agenzia non può incidere.

SUGGERIMENTI PER IL  
MIGLIORAMENTO DELLA  
SCHEDA DI BUDGET

<sup>27</sup> Rete permanente di competenze, corrispondente a professionalità a carattere amministrativo, tecnico ed informatico, individuata nelle funzioni controllo di gestione e politiche del personale, rispettivamente afferenti alla s.o.c. Gestione risorse economiche e alla s.o.c. Gestione risorse umane, nonché nelle funzioni di indirizzo tecnico-scientifico e sviluppo e innovazione tecnologica e funzionale rispettivamente collocate presso la s.o.c. Settore tecnico-scientifico e in staff al Direttore generale.

<sup>28</sup> A tal proposito rileva l'incontro tra gli OIV della Regione FVG, voluto dal Direttore Generale uscente Dott. Lionello Barbina, avvenuto il 16/12/2014 presso la sede regionale di Basaldella a Udine, nel corso del quale sono stati trattati vari temi tra cui la valutazione della performance individuale.

Per quanto riguarda l'impostazione grafica della SCHEDA DI BUDGET, al fine di migliorarne la chiarezza espositiva e abbattere alcune ambiguità di interpretazione:

- aggiungere in intestazione il risultato atteso rispetto all'area tematica;
- aggiungere una colonna dedicata alla "tipologia degli obiettivi", con particolare riferimento a quelli incentivanti individuati dalla lettera "P";
- riportare il risultato raggiunto nel ciclo precedente (analisi del trend), se del caso;
- evidenziare i processi a rischio di corruzione
- evidenziare eventuali ricadute sugli obblighi di pubblicazione.

Per quanto riguarda la rendicontazione degli OBIETTIVI GESTIONALI STRATEGICI, al fine di evitare le difformità tra le relazioni fornite:

- l'introduzione di un format aziendale per la rendicontazione degli obiettivi, che contempli al minimo i seguenti capitoli:
  - campo oggetto: Obiettivo e risultato rispetto all'indicatore in autovalutazione
  - premessa con contesto normativo
  - punto zero
  - programma attività e tempi con indicazione degli atti a supporto (delibere)
  - indicatori di misurazione dei risultati ottenuti
  - descrizione attività effettuate, modalità, rispetto scadenzerisultati (punto di arrivo) e valori risultato degli indicatori
  - analisi e criticità,
  - ritorno e/o conseguenze
  - pendenze

SUGGERIMENTI PER IL  
MIGLIORAMENTO DELLA  
RENDICONTAZIONE RISPETTO  
AGLI OBIETTIVI GESTIONALI  
STRATEGICI

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale:

- avvio della sperimentazione della nuova scheda per la valutazione individuale (comprensiva del collegamento agli obiettivi di performance organizzativa e strategica, valutazione delle attitudini caratteriali, oltre che delle competenze tecniche, organizzativo-gestionali e relazionali) su tutto il personale, con opportuni passaggi di informazione alle organizzazioni sindacali;
- formalizzazione del regolamento con particolare riferimento ai criteri condivisi di valutazione;
- formalizzazione della nuova scheda per la valutazione individuale e della relativa linea guida;

SUGGERIMENTI PER IL  
MIGLIORAMENTO DELLA  
VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per quanto riguarda il BENESSERE ORGANIZZATIVO:

- avvio della rilevazione con lo strumento messo a disposizione dell'A.N.A.C, eventualmente utilizzato prima e dopo la prevista ristrutturazione interna;
- eventuale introduzione della doppia valutazione dei responsabili di s.o.c., (valutazione bottom-up da parte dei sottoposti confrontata con valutazione up-down da parte dei superiori gerarchici e, infine valutazione degli scostamenti quando sopra soglia), al fine di supportare ricollocazioni tese al miglioramento dell'efficienza del sistema e di risolvere conflitti.

SUGGERIMENTI PER IL  
MIGLIORAMENTO DEL  
BENESSERE ORGANIZZATIVO

## 9 ALLEGATI

- Allegato n. 1 Delibera CIVIT n. 23/2013
- Griglia di rilevazione (delibera CIVIT n. 4/2012) effettuata dal Responsabile della trasparenza
- Griglia di rilevazione (delibera CIVIT n. 4/2012) effettuata dall'OIV
- Attestazione dell'OIV

Organismo Indipendente di Valutazione



Dott.ssa Elisabetta Danielli