



AGENZIA REGIONALE PER LA PROTEZIONE AMBIENTALE DEL PIEMONTE

ENTE DI DIRITTO PUBBLICO
Istituita con Legge Regionale n. 60 del 13 Aprile 1995
Sede Legale: Via Pio VII°, n. 9 – 10135 TORINO
PARTITA IVA 07176380017

DECRETO DEL DIRETTORE GENERALE

n. 97 del 07/11/2014

Il giorno 07/11/2014, in una sala degli uffici amministrativi dell'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale del Piemonte,

**IL DIRETTORE GENERALE
Ing. Angelo Robotto**

a norma dell'art. 5 della Legge Regionale del Piemonte 13.04.1995, n. 60, come modificata dalla Legge Regionale 20.11.2002, n. 28, adotta il decreto di cui all'oggetto oltre indicato:

OGGETTO: Approvazione del Documento programmatico anno 2014 di Arpa Piemonte redatto ai fini dello sviluppo del Piano della Performance.



DIRETTORE GENERALE

Presa visione della proposta del Direttore Amministrativo, Dott. Mauro Porta, di seguito integralmente riportata:

“Nel corso del 2014 in ARPA Piemonte è stata avviata una revisione del processo e degli strumenti di Programmazione e Controllo (P&C), finalizzata al recepimento dei principi fondanti del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (c.d. “*decreto brunetta*”), in attuazione della Legge 4 marzo 2009 n.15.

Tale scelta è stata dettata dalla volontà dell’Agenzia di intraprendere un processo volto al miglioramento in ARPA Piemonte dell’efficienza interna, dell’efficacia nell’azione di mandato verso l’esterno e, infine, di promozione della trasparenza e prevenzione della corruzione.

L’adeguamento ai principi ispiratori del decreto 150/2009 ha trovato una prima realizzazione nella definizione e successiva approvazione - con D.D.G n. 56 del 1 luglio 2014 - del Sistema di Misurazione e Valutazione della Prestazioni di ARPA Piemonte (SMVP). Tale documento rappresenta un primo passo nel percorso evolutivo di adeguamento dell’Agenzia alla normativa in questione, al fine dell’implementazione del processo di misurazione e valutazione della performance con riferimento all’Agenzia nel suo complesso, alle unità organizzative in cui la medesima si articola e ai singoli dipendenti.

L’azione di ARPA Piemonte viene conseguentemente proiettata verso il soddisfacimento delle esigenze di un largo numero di attori, esterni ed interni, quali soggetti cointeressati ai risultati di gestione dell’ente.

Il processo di programmazione delle attività istituzionali di ARPA Piemonte si articola secondo un processo che trae origine dagli indirizzi e dagli obiettivi istituzionali definiti dagli organismi di natura politica che orientano l’attività dell’Agenzia, e cioè dal Comitato Regionale di Indirizzo (CRI) e dai Comitati Provinciali di Coordinamento (CPC).

Per quanto concerne la programmazione 2014 nella seduta del 30 maggio 2013 il Comitato Regionale di Indirizzo aveva approvato l’Atto di Indirizzo a valenza triennale aggiornandolo al triennio 2013-2015. In tale documento, recepito con D.D.G. n. 54 del 9 luglio 2013, erano stati delineati gli indirizzi istituzionali anche per l’anno in corso.

Nella successiva seduta del gruppo tecnico del CRI, riunitosi in data 17 aprile 2014, sono state analizzate le risultanze delle attività realizzate nel 2013 e sono stati definiti alcuni correttivi con riferimento ai risultati attesi 2014 da apportare all’Atto di indirizzo.

Definito il Quadro di programmazione strategica (QPS) e costruito il Quadro di programmazione annuale (QPA) articolato in obiettivi operativi per l’anno 2014 da assegnare alle Strutture organizzative complesse dell’Agenzia, nel mese di settembre è stato completato il processo di revisione degli obiettivi 2014 assegnati ai Responsabili dei CdR di I livello; le schede sottoscritte, allegare al documento programmatico, saranno pubblicate sul sito internet dell’Agenzia.

In data 20 ottobre 2014 il Comitato Regionale di Indirizzo, recentemente ricostituito all’inizio della nuova legislatura regionale, ha quindi recepito le variazioni, proposte nella fase istruttoria, dal gruppo tecnico del CRI ed ha confermato nella sostanza l’Atto di Indirizzo ed i risultati attesi per il biennio 2014-2015.

Le variazioni di cui sopra sono state recepite con apposita determinazione del Comitato Regionale di Indirizzo che è stata notificata all’Agenzia con nota prot. n. 14661/SB01.00 del 20 ottobre 2014.

Sulla base degli atti intervenuti e delle attività svolte, si può ora formalmente procedere alla approvazione del Documento programmatico anno 2014, allegato al presente decreto quale parte integrante e sostanziale, considerando che l’anno 2014 rappresenta l’anno di avvio in ARPA Piemonte di un importante percorso metodologico al fine di consentire, come già sopra esplicitato, il passaggio dalle modalità operative tipiche del sistema di P & C – già da diversi anni applicato in Agenzia - a modalità introdotte con l’implementazione del sistema di gestione della performance.

Il documento programmatico, pubblicato sul sito internet dell'Agenzia, rappresenta lo strumento per l'anno 2014 sul quale verrà impostata la Relazione delle Prestazioni di ARPA Piemonte."

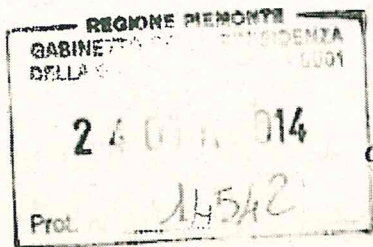
Tutto ciò premesso;

- visto il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150;
- visto il D.D.G. n. 54 del 9 luglio 2013 di recepimento dell'Atto di indirizzo del Comitato Regionale di Indirizzo per il triennio 2013 - 2015;
- visto il D.D.G. n. 56 del 1 luglio 2014 di approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni di Arpa Piemonte (SMVP);
- vista la determinazione del 20 ottobre 2014 del Comitato Regionale di Indirizzo di recepimento delle variazioni apportate nella fase istruttoria e di conferma dell'Atto di Indirizzo e dei risultati attesi per il biennio 2014-2015;
- ritenuto di condividere i contenuti della proposta sopra riportata e di decretare in conformità ad essa;
- preso atto del parere favorevole espresso nel merito dal Responsabile della Struttura complessa *Ufficio Contabilità e Controllo* in ordine alla regolarità contabile del presente atto;

DECRETA

1. di prendere atto dell'atto di indirizzo 2014-2015 come approvato dal Comitato regionale d'Indirizzo nella seduta del 20 ottobre 2014 e allegato sub. 1) al presente atto;
2. di procedere alla formale approvazione del Documento programmatico per l'anno 2014 allegato sub 2) al presente atto;
3. di trasmettere, per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, copia del presente provvedimento ai Componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
4. di pubblicare il documento di cui sopra sul sito internet dell'Agenzia, dandone notizia, per il tramite della struttura semplice *Affari generali e legali*, a tutte le strutture complesse dell'Agenzia.

Ing. Angelo Robotto



COMITATO REGIONALE DI INDIRIZZO A.R.P.A.
ex art. 14 L.R. 13 aprile 1995 n. 60

Determinazione del 20 ottobre 2014

Nella seduta del 20 ottobre 2014, il Comitato Regionale di Indirizzo dell'A.R.P.A.,

- sentita la discussione sul punto n. 6 all'ordine del giorno avente ad oggetto i nuovi indirizzi istituzionali per il biennio 2014-2015 ai sensi dell'art. 14 della l.r. 13 aprile 1995 n. 60 e del modello di programmazione;
- vista in particolare la proposta di atto di indirizzo per il biennio 2014-2015 esaminata e condivisa dal Gruppo Tecnico del Comitato Regionale di Indirizzo da ultimo nella riunione del 17 aprile 2014 e trasmessa ai Componenti del Comitato;
- sentita sul punto la relazione dell'ing. De Meo, Coordinatore del gruppo tecnico del Comitato;

all'unanimità assume sul punto la seguente

DETERMINAZIONE

Il Comitato Regionale di Indirizzo approva la proposta di atto di indirizzo per l'attività dell'A.R.P.A. per il biennio 2014-2015.

Il Segretario f.f.

Anna Vallino

Il Vice Presidente del Comitato

Alberto Valmaggia

INDIRIZZI 2014-2015

	INDIRIZZO ISTITUZIONALE	Risultati strategici
1. Asse pianificazione dei servizi	Rivalutazione dei servizi erogati da Arpa Piemonte al fine di incrementarne l'adeguatezza in termini di efficienza e rispondenza alle esigenze del territorio e di coerenza funzionale con le Amministrazioni di riferimento, con particolare riguardo alla valutazione dello stato delle pressioni e componenti ambientali (aria, acque, suolo e biodiversità), nonché degli effetti sanitari e territoriali da esse derivanti	1.A. Caratterizzazione economica e funzionale dei servizi erogati da Arpa Piemonte
		1.B. Incremento della rispondenza tra le esigenze che nascono dal territorio ed i servizi erogati da Arpa Piemonte a favore di Regione, Province e Comuni
		1.C. Adeguamento del tariffario di Arpa Piemonte alle mutate esigenze economiche e funzionali
		1.D. Incremento della significatività delle rappresentazioni delle performance di Arpa Piemonte mediante l'adeguamento della reportistica secondo criteri di maggiore sintesi e fruibilità a favore degli stakeholder
2. Asse innovazione	Semplificazione e digitalizzazione dei rapporti procedurali di Arpa Piemonte al proprio interno e nell'ambito delle relazioni istituzionali con le Amministrazioni Pubbliche piemontesi	2.A. Individuazione, definizione ed applicazione di soluzioni innovative e di miglioramento delle modalità di interrelazione con utenti esterni
		2.B Adozione e sviluppo delle piattaforme tecnologiche di trasmissione e condivisione documentale
		2.C Implementazione di un sistema interno di condivisione dei dati ambientali previa revisione delle regole di alimentazione e integrazione dell'anagrafica garantendo il raccordo con l'anagrafica SIRA e l'implementazione di banche dati naturalistiche di interesse del sistema regionale
3. Asse prevenzione	Sviluppo tecnico-scientifico di servizi e di flussi di informazioni relative alle componenti ambientali per la conoscenza, la previsione ed il monitoraggio di dati ambientali, anche finalizzati alla prevenzione dei rischi e degli impatti ambientali, naturali e antropici ed alle azioni di pianificazione territoriale e di adattamento ai cambiamenti climatici	3.A. Definizione e aggiornamento del raccordo operativo tra Arpa Piemonte e le altre Amministrazioni Pubbliche nella valutazione dei rischi naturali, con particolare riferimento all'aggiornamento e alla condivisione del quadro del dissesto, allo sviluppo di reti, ai servizi di monitoraggio, alla previsione e valutazione dei rischi, anche a supporto della gestione emergenziale e delle scelte di pianificazione del territorio
		3.B. Raccordo e sviluppo di procedure di valutazione di impatto sanitario anche nell'ambito della definizione di Piani e Profili per la Salute (PePS)
		3.C. Implementazione di procedure per specifiche emergenze quali l'emergenza radiologica e nucleare e di strumenti operativi e di sviluppo per la gestione del rischio antropico
		3.D. Implementazione di strumenti previsionali finalizzati al miglioramento dell'informazione inerente la qualità dell'aria nelle differenti entità territoriali
4. Asse organizzativo	Operare il riordino dell'assetto interno aggiornandolo al contesto di riferimento interno ed esterno	4.A Riorganizzazione interna orientata alla revisione della spesa di funzionamento salvaguardando l'efficacia delle azioni di prevenzione e protezione ambientale
		4.B. Adozione ed attuazione progressiva di misure ed interventi finalizzati all'implementazione dei sistemi di gestione

D.D.G. n. 98 del 7.11.2014 pag. 6
 gmc

INDIRIZZO ISTITUZIONALE	Risultati strategici	Risultati 2014	Risultati 2015
<p>1. Asse pianificazione dei servizi</p> <p>Rivalutazione dei servizi erogati da Arpa Piemonte al fine di incrementarne l'adeguatezza in termini di efficienza e rispondenza alle esigenze del territorio e di coerenza funzionale con le Amministrazioni di riferimento, con particolare riguardo alla valutazione dello stato delle pressioni e componenti ambientali (aria, acque, suolo e biodiversità), nonché degli effetti sanitari e territoriali da esse derivanti</p>	<p>1 A. Caratterizzazione economica e funzionale dei servizi erogati da Arpa Piemonte</p> <p>1.B Incremento della rispondenza tra le esigenze che nascono dal territorio ed i servizi erogati da Arpa Piemonte a favore di Regione, Province e Comuni</p> <p>1.C Adeguamento del tariffario di Arpa Piemonte alle mutate esigenze economiche e funzionali</p> <p>1.D. Incremento della significatività delle rappresentazioni delle performance di Arpa Piemonte mediante l'adeguamento della reportistica secondo criteri di maggiore sintesi e fruibilità a favore degli <i>stakeholder</i></p>	<p>1.A.01_2014 Implementare la Carta dei servizi di Arpa</p> <p>1 B.01_2014 Allineare le attività di Arpa alle esigenze del territorio integrando le medesime nell'evoluzione normativa regionale</p> <p>1.C.01_2014 Applicare il tariffario Arpa</p> <p>1.D.01_2014 Ottimizzare i processi aziendali orientandoli alla trasparenza della <i>performance</i> ed alla rendicontazione sociale</p>	<p>1.A.01_2015 Consolidare la Carta dei servizi di Arpa</p> <p>1 B.01_2015 Analizzare un sistema che corredi i servizi erogati da Arpa e lo stato dell'ambiente</p> <p>1 C.01_2015 Riesaminare ed eventualmente revisionare il tariffario a seguito dell'adeguamento dei servizi erogati da Arpa ed integrare il medesimo nella normativa regionale</p> <p>1.D.01_2015 Consolidare i processi di rendicontazione</p>

INDIRIZZO ISTITUZIONALE	Risultati strategici	Risultati 2014	Risultati 2015
<p>2. Asse innovazione</p> <p>Semplificazione e digitalizzazione dei rapporti procedurali di Arpa Piemonte al proprio interno e nell'ambito delle relazioni istituzionali con le Amministrazioni Pubbliche piemontesi</p>	<p>2.A. Individuazione, definizione ed applicazione di soluzioni innovative e di miglioramento delle modalità di interrelazione con utenti esterni</p> <p>2.B Adozione e sviluppo delle piattaforme tecnologiche di trasmissione e condivisione documentale</p> <p>2 C Implementazione di un sistema interno di condivisione dei dati ambientali previa revisione delle regole di alimentazione e integrazione dell'anagrafica garantendo il raccordo con l'anagrafica SIRA e l'implementazione di banche dati naturalistiche di interesse del sistema regionale</p>	<p>2.A.01_2014 Implementare strumenti digitali per la rilevazione e la validazione dei dati sul territorio</p> <p>2.B.01_2014 Consolidare soluzioni volte all'amministrazione digitale ed all'interoperabilità</p> <p>2.C.01_2014 Attivazione dell'interoperabilità tra i portali geografici di Arpa e Regione e prima impostazione del processo di alimentazione della base dati di riferimento da parte di Arpa</p>	<p>2.A.01_2015 Consolidare gli strumenti digitali per la rilevazione e la validazione dei dati sul territorio</p> <p>2.B.01_2015 Riesaminare ed aggiornare le soluzioni adottate</p> <p>2.C.01_2015 Consolidare l'interoperabilità tra i portali.</p>

INDIRIZZO ISTITUZIONALE	Risultati strategici	Risultati 2014	Risultati 2015
<p>3. Asse Prevenzione</p> <p>Sviluppo tecnico-scientifico di servizi e di flussi di informazioni relative alle componenti ambientali per la conoscenza, la previsione ed il monitoraggio di dati ambientali, anche finalizzati alla prevenzione dei rischi e degli impatti ambientali, naturali e antropici ed alle azioni di pianificazione territoriale e di adattamento ai cambiamenti climatici</p>	<p>3. A. Definizione e aggiornamento del raccordo operativo tra Arpa Piemonte e le altre Amministrazioni Pubbliche nella valutazione dei rischi naturali, con particolare riferimento all'aggiornamento e alla condivisione del quadro del dissesto, allo sviluppo di reti, ai servizi di monitoraggio, alla previsione e valutazione dei rischi, anche a supporto della gestione emergenziale e delle scelte di pianificazione del territorio</p> <p>3. B. Raccordo e sviluppo di procedure di valutazione di impatto sanitario anche nell'ambito della definizione di Piani e Profili per la Salute (PePS)</p> <p>3. C. Implementazione di procedure per specifiche emergenze quali l'emergenza radiologica e nucleare e di strumenti operativi e di sviluppo per la gestione del rischio antropico</p> <p>3. D. Implementazione di strumenti previsionali finalizzati al miglioramento dell'informazione inerente la qualità dell'aria nelle differenti entità territoriali</p>	<p>3. A.01_2014 Implementare la conoscenza inerente i rischi naturali orientata alla valutazione integrata dei dati territoriali ed al miglioramento dei flussi informativi, realizzando una rete di scambio delle informazioni modulata in riferimento alle differenti finalità degli utenti</p> <p>3. B.01_2014 Consolidare l'Atlante delle fonti emissive per classi di sostanze utili alla valutazione di profili di rischio e loro utilizzo nel contesto dei PEPS</p> <p>3. B.02_2014 Elaborare attività di analisi ambientale con finalità di prevenzione sanitaria</p> <p>3. C.01_2014 Consolidare strumenti e metodologie inerenti le emergenze correlate al rischio antropico</p> <p>3. D.01_2014 Revisione del sistema regionale della qualità dell'aria per l'adeguamento alla decisione 850/2011/EU</p>	<p>3. A.01_2015 Consolidare la conoscenza inerente i rischi naturali orientata alla valutazione integrata dei dati territoriali ed al miglioramento dei flussi informativi, realizzando una rete di scambio delle informazioni modulata in riferimento alle differenti finalità degli utenti</p> <p>3. B.01_2015 Riesaminare l'Atlante delle fonti emissive per classi di sostanze utili alla valutazione di profili di rischio e loro utilizzo nel contesto dei PEPS</p> <p>3. B.02_2015 Elaborare attività di analisi ambientale con finalità di prevenzione sanitaria</p> <p>3. C.01_2015 Riesaminare strumenti e metodologie inerenti le emergenze correlate al rischio antropico</p> <p>3. D.01_2015 Consolidamento delle variazioni di cui alla decisione 850/2011/EU</p>

4. Asse organizzativo	<p>INDIRIZZO ISTITUZIONALE</p> <p>Operare il riordino dell'assetto interno aggiornandolo al contesto di riferimento interno ed esterno</p>	<p>Risultati strategici</p> <p>4 A Riorganizzazione interna orientata alla revisione della spesa di funzionamento salvaguardando l'efficacia delle azioni di prevenzione e protezione ambientale</p> <p>4 B. Adozione ed attuazione progressiva di misure ed interventi finalizzati all'implementazione dei sistemi di gestione</p>	<p>Risultati 2014</p> <p>4.A.01_2014 Applicare le soluzioni organizzative individuate</p> <p>4.B.01_2014 Implementare il sistema di gestione dell'Agenzia in tema di sicurezza sul luogo di lavoro e qualità</p>	<p>Risultati 2015</p> <p>4.A.01_2015 Consolidare il modello organizzativo</p> <p>4.B.01_2015 Consolidare il sistema di gestione dell'Agenzia in tema di sicurezza sul luogo di lavoro e qualità</p>
-----------------------	---	--	---	--

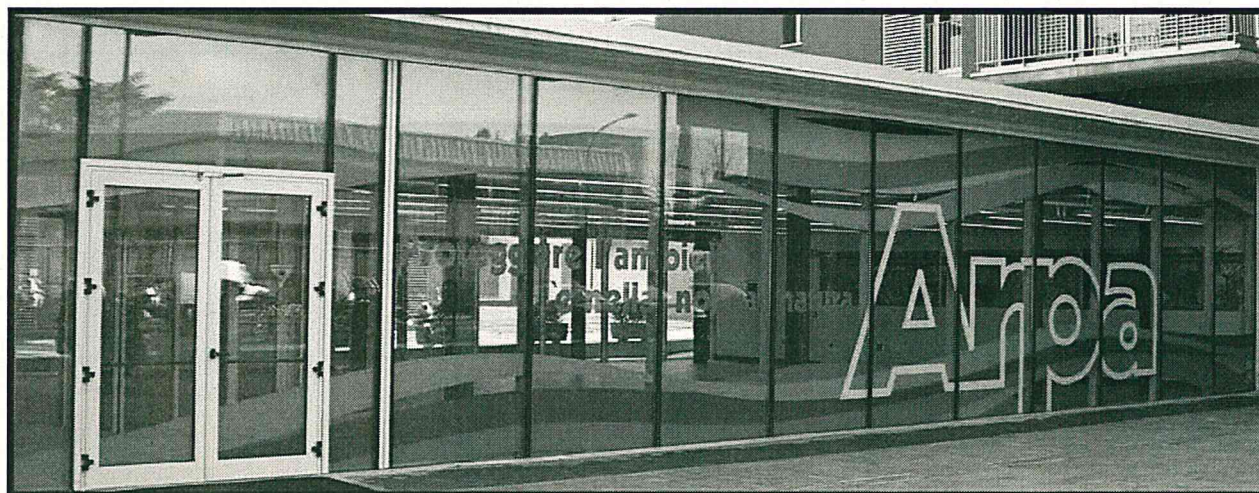
D.D.G. n. 97 del 7.11.2014 pag. 9



DOCUMENTO PROGRAMMATICO

2014

Documento redatto ai fini dello sviluppo del Piano della Performance



PREMESSA **3**

PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE ANNUALE **4**

**IL PERCORSO DI COSTRUZIONE DELL'ALBERO DELLA
PERFORMANCE DI ARPA PIEMONTE** **6**

MANDATO ISTITUZIONALE 6

MISSION 8

AREE STRATEGICHE 8

QUADRO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E ANNUALE 11

ALLEGATI **12**

Allegato 1: Quadro di Programmazione Strategica(QPS) integrato con il
Quadro di Programmazione Annuale(QPA) 12

Allegato 2: QPA declinato per Centro di Responsabilità di I livello (CdR I
liv.) 12

Allegato 3: Schede obiettivo CdR di I livello 12



PREMESSA

Nel corso del 2014 in ARPA Piemonte è stata avviata una revisione del processo e degli strumenti di Programmazione e Controllo (P&C), finalizzata al recepimento dei principi fondanti del D.Lgs n.150 del 27 ottobre 2009 "Attuazione della legge 4 Marzo 2009, n.15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" (c.d. Decreto Brunetta).

La scelta di voler reinterpretare e riqualificare i processi di P&C, introducendo le previsioni normative di cui al D.lgs 150/09 - e relative delibere CiVIT¹ - è stata dettata dalla volontà dell'Alta Direzione di intraprendere un processo che consenta all'Agenzia, nell'esercizio delle proprie funzioni, di migliorare la propria efficienza nell'utilizzo delle risorse, la propria efficacia nell'azione di mandato verso l'esterno e, infine, di promuovere la trasparenza e prevenire la corruzione.

L'adeguamento dell'Agenzia ai principi ispiratori del Decreto ha trovato una sua prima e sostanziale realizzazione nella definizione - e successiva approvazione da parte del Direttore Generale con Decreto n. 56 del 01/07/2014 - del Sistema di Misurazione e Valutazione della Prestazioni di ARPA Piemonte (SMVP).

Il Documento di Sistema esplicita e descrive il processo di misurazione e valutazione della performance - attuato attraverso le fasi del ciclo di gestione della performance - con riferimento all'Agenzia nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti.

E' importante precisare che tale Documento rappresenta un primo passo nel percorso evolutivo di adeguamento dell'Agenzia ed è stato, pertanto, impostato in modo tale da recepire e soddisfare alcuni dei requisiti minimi del Decreto con l'obiettivo di tendere, dopo una prima fase di implementazione e sperimentazione operativa, ad una più ampia e funzionale applicazione della norma. L'Agenzia intende pertanto il proprio ciclo di gestione della performance come un percorso "in divenire", aperto al miglioramento continuo.

Per quanto sopra premesso il 2014 è da intendersi pertanto come l'anno in cui si è definito e avviato in Arpa Piemonte un importante percorso metodologico che ha consentito all'Agenzia di effettuare il passaggio dalle modalità operative tipiche del sistema di P&C - già da diversi anni applicato in Agenzia - a quelle introdotte con l'implementazione del sistema di gestione della performance.

Il presente documento vuole, dunque, essere un **Documento programmatico** di transizione che, in attesa della completa e formale applicazione nella programmazione 2015 del SMVP, illustri tale percorso in relazione alle attività di pianificazione e programmazione agenziale, ovvero definizione degli obiettivi strategici, loro declinazione in obiettivi operativi e relativa assegnazione alle strutture agenziali.

E' importante sottolineare che, di fatto, il passaggio tra i due sistemi gestionali non ha comportato cambiamenti radicali nei processi e nei relativi strumenti, bensì si è fondamentalmente realizzato da una parte mediante una sistematizzazione dei numerosi documenti di pianificazione, programmazione e reporting che, a vario titolo e per diversi scopi, venivano redatti dall'Agenzia e, dall'altra, mediante una riorganizzazione delle diversi passaggi istituzionali - interni ed esterni - al fine di renderle tra loro più coerenti, non solo nei contenuti, quanto e soprattutto, nelle tempistiche.

¹ CiVIT - Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche istituita ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs 150/09. Dal 31 ottobre 2013, a seguito dell'entrata in vigore della legge 30 ottobre 2013, n. 125 con cui è stato convertito in legge con modificazioni il d.l. n. 101/2013, recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni", le funzioni relative alla performance e alla valutazione di cui all'art. 13 del d.lgs.n. 150/2009, inizialmente trasferite all'ARAN sono rientrate nell'ambito di competenza dell' Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.A.C.)

Il documento programmatico 2014 è lo strumento sul quale verrà impostata la **Relazione delle prestazioni di ARPA Piemonte 2014**. Tale relazione verrà redatta entro il mese di Giugno 2015, in coerenza con le scadenze previste dal Decreto e conterrà i dati consuntivi di attività e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, in riferimento all'Agenzia nel suo complesso e alle sue articolazioni strutturali. Analogamente a quanto fatto nel documento programmatico, illustrerà le tappe del percorso metodologico svolto dall'Agenzia in relazione alle attività inerenti la seconda parte del ciclo della performance, ovvero il controllo, il reporting e la valutazione.

La lettura congiunta dei due documenti consentirà l'analisi dell'iter che, all'interno di un disegno complessivo e coerente, condurrà all'implementazione del Ciclo della performance in ARPA Piemonte.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE ANNUALE

La pianificazione strategica di Arpa - ente strumentale della Regione Piemonte - ha una visibilità interna ed esterna in quanto avviene anche con il coinvolgimento diretto del Comitato Regionale di Indirizzo (CRI) e dei Comitati Provinciali di Coordinamento (CPC) - organi di natura politica.

Ai sensi dell'art. 14, comma 1 della LR n. 60/95 e s.m.i. - legge istitutiva di Arpa Piemonte - compete al **Comitato Regionale di Indirizzo** la determinazione degli obiettivi istituzionali dell'Agenzia in materia di sviluppo delle azioni di tutela ambientale e prevenzione e la verifica dei risultati.

Il CRI determina gli indirizzi e le strategie a valenza triennale dell'Agenzia, redige, di concerto con il Direttore Generale l'Atto di Indirizzo a valenza triennale contenente gli indirizzi istituzionali assegnati all'Agenzia ed i relativi risultati strategici attesi declinati annualmente. Tale percorso è recepito nel SMVP di Arpa Piemonte.

In coerenza con quanto definito nel documento "Proposta organizzativa e metodologica relativa ad un nuovo modello organizzativo per la programmazione dell'ARPA", recepito con DDG n. 50 dell'8 Giugno 2012, ogni anno, preliminarmente all'approvazione dell'Atto di Indirizzo da parte del CRI, viene svolta l'istruttoria da parte del Gruppo tecnico del CRI sulla base dei documenti trasmessi da Arpa e dai Comitati Provinciali di Coordinamento, al fine di definire l'aggiornamento delle linee strategiche verso cui orientare l'attività dell'Agenzia.

Ai sensi dell'art. 3, comma 2 e comma 2 bis lett. a) dello Statuto di Arpa Piemonte approvato con D.G.R. n. 10-11049 del 24.11.2003 spettano, poi, al **Direttore Generale** (DG) dell'Agenzia tutte le "funzioni di governo relative all'indirizzo, alla programmazione e al controllo", nonché "la definizione degli obiettivi dei programmi aziendali da attuare nel quadro della programmazione regionale e provinciale, con indicazione contestuale delle relative priorità e individuazione delle risorse necessarie al loro conseguimento [omissis]".

Per quanto sopra premesso, nell'ambito della Pianificazione e Programmazione agenziale, è emersa la necessità della strutturazione di una connessione logica, sia dal punto di vista dei contenuti che delle tempistiche, tra gli indirizzi e le strategie regionali contenuti nell'Atto di Indirizzo - "documento programmatico triennale a scorrimento" redatto dal CRI nei mesi di marzo-aprile - e la programmazione agenziale definita all'inizio di ogni anno dalla Direzione sulla base del posizionamento dell'Agenzia rispetto ai risultati raggiunti dalle strutture nel precedente ciclo di programmazione e/o in seguito di particolari esigenze interne.

Al fine di poter definire ed elaborare i documenti di Pianificazione e Programmazione agenziale entro le scadenze temporali definite dal D.lgs 150/09 - ovvero stesura del Piano della Performance contenente obiettivi strategici e operativi entro il mese di Gennaio - si è dunque ravvisata l'opportunità di impostare una metodologia che veda la Pianificazione e Programmazione annuale delle attività svolgersi secondo 2 step temporali:



- In una prima fase - da svolgersi entro il mese di Gennaio - il Direttore Generale, con il supporto del Direttore Amministrativo e il Direttore Tecnico, definisce una proposta di obiettivi generali e obiettivi operativi. Tale proposta viene redatta tenendo conto dei risultati attesi, per l'anno oggetto di programmazione, così come definiti nell'Atto di indirizzo dell'anno precedente e del posizionamento dell'Agenzia rispetto a questi ultimi. Tiene inoltre conto delle problematiche territoriali e dell'analisi critica delle attività relative al precedente periodo di programmazione, nonché dei "fattori critici di successo". Gli obiettivi di risultato assegnati ai Responsabili di CdR di I e II livello rappresentano l'80% del 100% del risultato;
- In una seconda fase - da svolgersi in coerenza con le tempistiche regionali entro il mese di Marzo - il DG sulla base degli indirizzi strategici nel frattempo pervenuti dal Comitato Regionale di Indirizzo e contenuti nell'aggiornato Atto di indirizzo, nonché sulla base delle richieste/esigenze emerse nei tavoli di confronto con i Comitati Provinciali di Coordinamento, assegna ulteriori obiettivi e/o rimodula quelli precedentemente assegnati ai Responsabili di CdR di I e II livello, in misura tale da raggiungere il 100% del risultato.

In questo anno di transizione - in un'ottica di avvicinamento alle scadenze sopra definite - i due step si sono svolti rispettivamente il primo nel mese di febbraio ed il secondo nei mesi di luglio - settembre, così come descritto nel successivo capitolo.

A tal riguardo, si ritiene importante precisare che la scelta della Direzione di posticipare la redazione e l'adozione del presente documento programmatico al mese di ottobre offre la possibilità di presentare un documento in grado di fornire un'immagine chiara, completa ed esaustiva di tutte le tappe del percorso metodologico che attraverso un processo strutturato ha permesso al management agenziale di delineare e definire, sia dal punto di vista gestionale che operativo, il passaggio da un modello di P&C al nuovo e più integrato modello di gestione della performance.

IL PERCORSO DI COSTRUZIONE DELL'ALBERO DELLA PERFORMANCE DI ARPA PIEMONTE

Ai sensi della delibera CiVIT n. 112/2010 - "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance" - l'**Albero della Performance** è una mappa logica che rappresenta anche graficamente i legami tra il mandato istituzionale, la *mission* dell'Agenzia, gli obiettivi strategici e operativi.

In questo capitolo si intende descrivere il percorso metodologico di sistematizzazione dei contenuti dei principali riferimenti normativi, programmatici e operativi dell'Agenzia (Legge istitutiva - Atto di Indirizzo 2013-2015 - Catalogo dei servizi) che ha portato alla costruzione dell'Albero della Performance di Arpa Piemonte.

MANDATO ISTITUZIONALE

Arpa Piemonte è stata istituita dalla Regione Piemonte con la L.R. n. 60/95 quale ente di diritto pubblico, dotato di personalità giuridica e autonomia amministrativa, tecnico giuridica, patrimoniale, contabile, posto sotto la vigilanza del Presidente della Giunta Regionale, al fine di garantire l'attuazione degli indirizzi programmatici della Regione Piemonte nel campo della tutela ambientale e del coordinamento delle attività di prevenzione.

Come descritto nel SMVP, il mandato istituzionale di Arpa Piemonte rappresenta il perimetro di azione dell'attività agenziale ed è pianificato dal CRI secondo i seguenti 4 assi:

- ASSE 1: PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI
- ASSE 2: INNOVAZIONE
- ASSE 3: PREVENZIONE
- ASSE 4: ORGANIZZAZIONE

A tali Assi è possibile dunque associare tutta l'attività agenziale sintetizzabile nelle seguenti funzioni principali: conoscenza dello stato delle componenti/matrici ambientali e delle pressioni e determinanti agenti su di esse; previsione dei rischi naturali e antropici; raccolta, elaborazione, diffusione dati e informazioni di carattere ambientale; analisi laboratorio; supporto tecnico scientifico ai livelli istituzionali competenti in materia ambientale, territoriale, di prevenzione e di protezione civile per l'elaborazione di normative, piani, programmi, relazioni, pareri, provvedimenti amministrativi ed interventi, anche di emergenza; valutazione ambientale di progetti e piani; studi e ricerche in materia di ambiente e salute; progetti di R&S in campo ambientale.

Per quanto concerne la programmazione 2014, a seguito dei lavori istruttori realizzati dal Gruppo tecnico del CRI riunitosi in data 17 Aprile 2013 nella seduta del 30 maggio 2013 il Comitato Regionale di Indirizzo ha approvato l'Atto di Indirizzo a valenza triennale aggiornandolo al triennio 2013-2015.

In tale documento, recepito con DDG n. 54 del 09/07/2013, sono stati delineati gli Indirizzi istituzionali per i 4 Assi sopra definiti e riportati nella sottostante tabella 1.

Nella successiva seduta del Gruppo tecnico del CRI riunitosi in data 17 Aprile 2014 sono state poi analizzate le risultanze delle attività realizzate nel 2013 e sono stati apportati alcuni correttivi con riferimento ai risultati attesi 2014 relativamente all'asse 2 ed all'asse 3 come riportato nella sottostante tabella 2.

In data 20 ottobre 2014 il Comitato Regionale di Indirizzo ha recepito le variazioni appertate nella fase istruttoria ed ha confermato l'Atto di Indirizzo ed i risultati attesi per il biennio 2014-2015.

Tabella 1 - indirizzi istituzionali

	ASSE 1: PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI	ASSE 2: INNOVAZIONE	ASSE 3: PREVENZIONE	ASSE 4: ORGANIZZATIVO
INDIRIZZO ISTITUZIONALE	Rivalutazione dei servizi erogati da ARPA Piemonte al fine di incrementare l'adeguatezza in termini di efficienza e rispondenza alle esigenze del territorio e di coerenza funzionale con le Amministrazioni di riferimento, con particolare riguardo alla valutazione dello stato delle pressioni e componenti ambientali (aria, acque, suolo e biodiversità), nonché degli effetti sanitari e territoriali da esse derivanti	Semplificazione e digitalizzazione dei rapporti procedurali di ARPA Piemonte al proprio interno e nell'ambito delle relazioni istituzionali con le Amministrazioni Pubbliche piemontesi	Sviluppo tecnico-scientifico di servizi e di flussi di informazioni relativi alle componenti ambientali per la conoscenza, la previsione ed il monitoraggio di dati ambientali, anche finalizzati alla prevenzione dei rischi e degli impatti ambientali, naturali e antropici ed alle azioni di pianificazione territoriale e di adattamento ai cambiamenti climatici	Operare il riordino dell'assetto interno aggiornandolo al contesto di riferimento interno ed esterno

Tabella 2 – risultati strategici di prospettiva triennale e risultati attesi 2014

	RISULTATI STRATEGICI	RISULTATI ATTESI 2014
ASSE 1: PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI	Caratterizzazione economica e funzionale dei servizi erogati da ARPA Piemonte	Implementare la Carta dei servizi di ARPA
	Incremento della rispondenza tra le esigenze che nascono dal territorio ed i servizi erogati da ARPA Piemonte a favore di Regione, Province e Comuni	Allineare le attività di ARPA alle esigenze del territorio integrando le medesime nell'evoluzione della normativa regionale
	Adeguamento del tariffario di ARPA Piemonte alle mutate esigenze economiche e funzionali	Applicare il Tariffario ARPA
	Incremento della significatività delle rappresentazioni delle performance di ARPA Piemonte mediante l'adeguamento della reportistica secondo criteri di maggiore sintesi e fruibilità a favore degli <i>stakeholder</i>	Ottimizzare i processi aziendali orientandoli alla trasparenza della Performance ed alla rendicontazione sociale
ASSE 2: INNOVAZIONE	Individuazione, definizione ed applicazione di soluzioni innovative e di miglioramento delle modalità di interrelazione con utenti esterni	Implementare strumenti digitali per la rilevazione e la validazione dei dati sul territorio
	Adozione e sviluppo delle piattaforme tecnologiche di trasmissione e condivisione documentale	Consolidare soluzioni volte all'amministrazione digitale ed all'interoperabilità
	Implementazione di un sistema interno di condivisione dei dati ambientali previa revisione delle regole di alimentazione e integrazione dell'anagrafica garantendo il raccordo con l'anagrafica SIRA e l'implementazione di banche dati naturalistiche di interesse del sistema regionale	Attivazione dell'interoperabilità tra i portali geografici di Arpa e Regione e prima impostazione del processo di alimentazione della base dati di riferimento da parte di Arpa
ASSE 3: PREVENZIONE	Definizione e aggiornamento del raccordo operativo tra ARPA Piemonte e le altre Amministrazioni Pubbliche nella valutazione dei rischi naturali, con particolare riferimento all'aggiornamento alla condivisione del quadro del dissesto, allo sviluppo di reti, ai servizi di monitoraggio, alla previsione e valutazione dei rischi, anche a supporto della gestione emergenziale e delle scelte di pianificazione del territorio	Implementare la conoscenza inerente i rischi naturali orientata alla valutazione integrata dei dati territoriali e al miglioramento dei flussi informativi, realizzando una rete di scambio delle informazioni modulata in riferimento alle differenti finalità degli utenti
	Raccordo e sviluppo di procedure di valutazione di impatto sanitario anche nell'ambito della definizione di Piani e Profili per la salute (PePS)	Consolidare l'Atlante delle fonti emissive per classi di sostanze utili alla valutazione di profili di rischio e loro utilizzo nel contesto dei PePS Elaborare attività di analisi ambientale con finalità di prevenzione sanitaria
	Implementazione di procedure per specifiche emergenze quali l'emergenza radiologica e nucleare e di strumenti operativi e di sviluppo per la gestione del rischio antropico	Consolidare strumenti e metodologie inerenti le emergenze correlate al rischio antropico
	Implementazione di strumenti previsionali finalizzati al miglioramento dell'informazione inerente la qualità dell'aria nelle differenti entità territoriali	Revisione del sistema regionale della qualità dell'aria per l'adeguamento alla decisione 850/2011/EU
ASSE 4: ORGANIZZATIVO	Riorganizzazione interna orientata alla revisione della spesa di funzionamento salvaguardando l'efficacia delle azioni di prevenzione e protezione ambientale	Applicare le soluzioni organizzative individuate
	Adozione ed attuazione progressiva di misure ed interventi finalizzati all'implementazione dei sistemi di gestione	Implementare il Sistema di gestione dell'Agenzia in tema di sicurezza sul luogo di lavoro e qualità

MISSION

La *mission* è intesa come l'interpretazione da parte dell'Alta Direzione del mandato istituzionale dell'Amministrazione a cui è posta al vertice.

In Arpa Piemonte, a seguito dell'insediamento del nuovo Direttore Generale – avvenuto in data 14.02.2013 - è stato intrapreso un percorso di riorganizzazione dell'Agenzia funzionale alla risoluzione delle criticità organizzative dell'assetto interno.

Tale percorso ha coinvolto tutti soggetti a vario titolo interessati, ricercando nel rispetto dei propri ruoli di competenza una reale e fattiva partecipazione all'analisi organizzativa ed allo studio e approfondimento delle possibili soluzioni.

Dai risultati emersi dal processo partecipato così avviato la Direzione Generale ha poi, per ciascuna delle principali criticità organizzative rilevate, definito le proprie linee di indirizzo e le conseguenti azioni da intraprendere.

A tale percorso è intervenuto altresì il Comitato Regionale di Indirizzo che nella seduta del 30/05/2013 ha condiviso le azioni di consolidamento dell'identità e di potenziamento dell'azione dell'Agenzia definite dal Direttore Generale. Tale azioni, dopo la deliberazione del CRI sono state consolidate con atto interno di Arpa - DDG n. 82 del 19/9/2013 - e riassunte nei seguenti otto obiettivi rilevanti:

1. Rinnovare e consolidare l'autorevolezza tecnico scientifico dell'Agenzia.
2. Privilegiare il ruolo del controllo, ivi compreso il monitoraggio e l'attività di laboratorio, quali elementi caratterizzanti della specificità dell'Agenzia rispetto agli altri Enti regionali, nazionali e provinciali.
3. Ampliare, ai sensi dell'art.3 comma 2 della l.r. n.60/1995, il concetto del controllo superandone i meri aspetti sanzionatori e l'attribuzione riduttiva dell'esercizio delle funzioni di controllo alle sole SS Servizio territoriale di tutela e vigilanza.
4. Promuovere iniziative volte a configurare, chiarire e caratterizzare il contributo degli Enti su temi di competenza anche dell'Agenzia al fine di evitare ridondanze e sovrapposizioni.
5. Omogeneizzare ed uniformare le attività dell'Agenzia sul territorio regionale.
6. Garantire l'affermazione della sicurezza interna quale valore guida dell'operato dell'Agenzia chiamata a svolgere un ruolo di controllore esterno sulla stessa materia.
7. Specificare il ruolo dell'Agenzia nella comunicazione esterna
8. Incrementare la capacità di autofinanziamento dell'Agenzia a favore di una minor dipendenza del fabbisogno di cassa e di fondi dalle finanze regionali.

AREE STRATEGICHE

Come definito nella Delibera CIVIT 112/2010, l'attività di un'amministrazione, nella rappresentazione grafica dell'Albero della Performance, è articolata secondo le aree strategiche, le quali vengono definite secondo il criterio dell'*outcome*; tale scelta è motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intellegibile agli *stakeholder* la finalizzazione dell'attività dell'ente rispetto ai bisogni della collettività e alle aspettative.

In Arpa Piemonte, anche sulla base dei risultati del gruppo di lavoro interagenziale (di cui Arpa Piemonte era parte) finalizzato a condividere possibili applicazioni del Decreto 150/2009 alle



agenzie ambientali per la comparazione della qualità dei servizi prestati da organizzazioni omogenee, sono state definite le seguenti Aree strategiche:

- AREA STRATEGICA: CONTROLLI
- AREA STRATEGICA: MONITORAGGI
- AREA STRATEGICA: INFORMAZIONE
- AREA STRATEGICA: VALUTAZIONE
- AREA STRATEGICA: SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA
- AREA STRATEGICA: INNOVAZIONE TECNICO-SCIENTIFICA

A queste 6 aree se ne aggiunge un'ultima nella quale viene ricompresa tutta l'attività amministrativa e gestionale trasversale, ovvero di supporto alle precedenti, volta allo sviluppo organizzativo e manageriale dell'Agenzia:

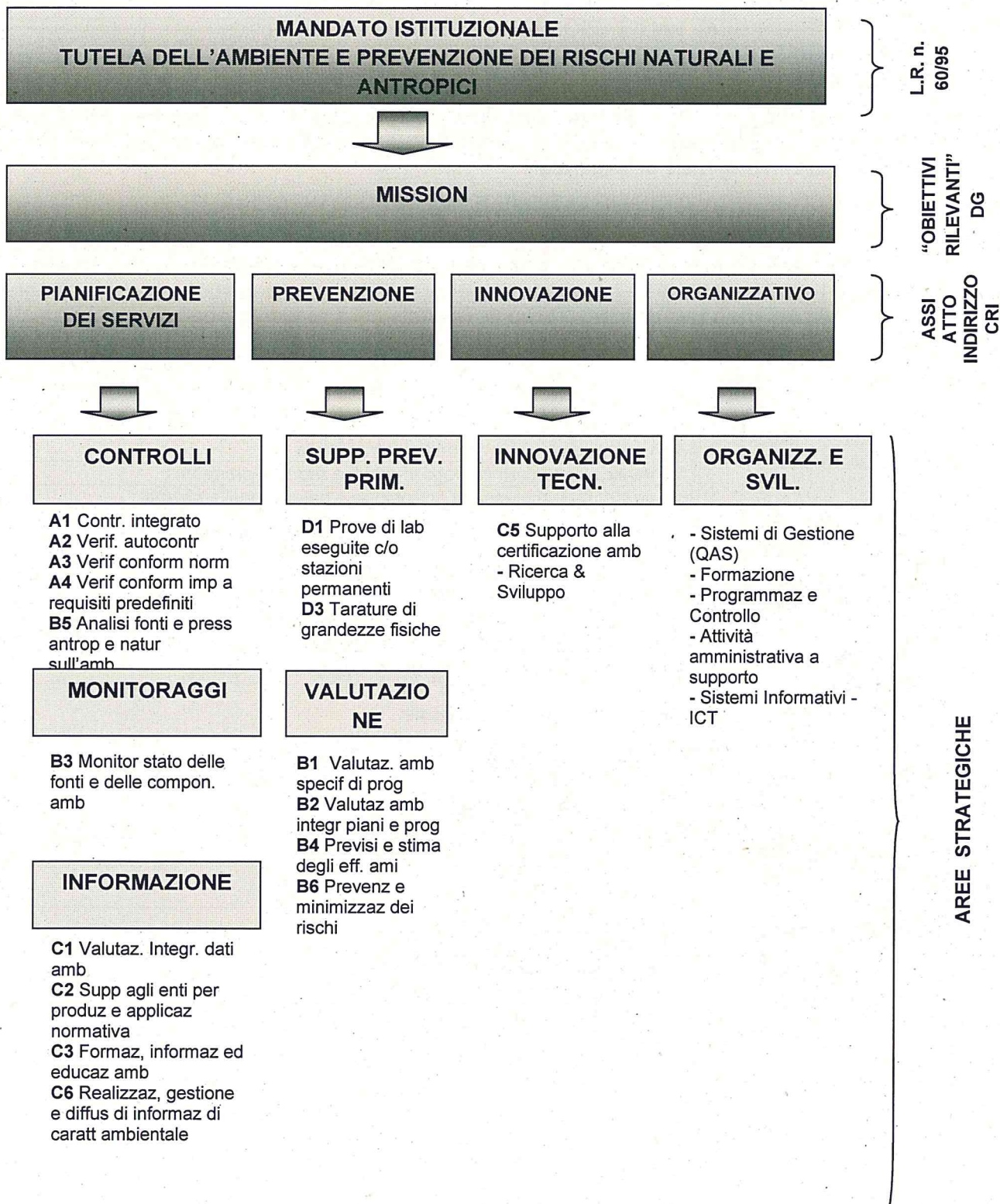
- AREA STRATEGICA: ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO MANAGERIALE

Tenendo anche presente il catalogo dei servizi di Arpa Piemonte, approvato con DDG n 98 del 03.08.2011, l'attività tecnica volta alla tutela dell'ambiente e alla previsione dei rischi naturali e antropici e l'attività gestionale - amministrativa di Arpa Piemonte sono state aggregate all'interno delle aree strategiche sopra definite, così come illustrato nella seguente tabella:

Tabella 3 – Aree strategiche

AREA STRATEGICA: CONTROLLI	A1	controllo integrato
	A2	verifiche autocontrolli
	A3	verifica conformità normativa ambientale
	A4	verifica di conformità degli impianti a requisiti predefiniti
	B5	analisi fonti e pressioni antropiche e naturali sull'ambiente
AREA STRATEGICA: MONITORAGGI	B3	monitoraggio dello stato delle fonti e delle componenti ambientali
AREA STRATEGICA: INFORMAZIONE	C1	valutazione integrata dati ambientali
	C2	supporto agli enti per produzione e applicazione normativa
	C3	formazione, informazione ed educazione ambientale
	C6	realizzazione, gestione e diffusione di informazioni di carattere ambientale
AREA STRATEGICA: SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA	D1	prove di laboratorio eseguite c/o stazioni permanenti
	D3	tarature di grandezze fisiche
AREA STRATEGICA VALUTAZIONE:	B1	valutazione ambientale specifica di progetti
	B2	valutazione ambientale integrata di piani e progetti
	B4	previsione e stima degli effetti ambientali
	B6	prevenzione e minimizzazione dei rischi
AREA STRATEGICA INNOVAZ TECN- SCIENT	C5	supporto alla certificazione ambientale
		Ricerca & Sviluppo
AREA STRATEGICA ORGANIZZAZ E SVILUPPO MANAGERIALE:		Sistemi di Gestione (QAS)
		Formazione
		Programmazione e Controllo (P&C)
		Attività amministrativa di supporto
		Sistemi Informativi - ICT

Infine, sulla base sia della precedente tabella 3 che dei contenuti degli indirizzi istituzionali, è stato possibile associare ad ogni asse la pertinente area strategica definendo, così, la rappresentazione del I livello dell'albero della performance di Arpa Piemonte che, di seguito, si riporta:



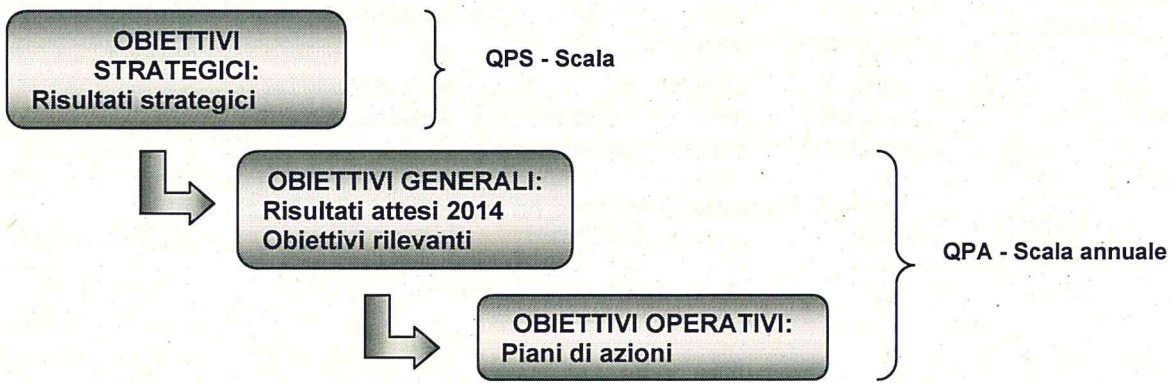


QUADRO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E ANNUALE

In questo paragrafo si intende illustrare il livello dell'albero della performance, costruito attraverso un processo di sviluppo a cascata degli obiettivi, all'interno delle singole aree strategiche.

Sulla base di quanto illustrato nel paragrafo precedente, il Quadro della Programmazione Strategica (QPS) e Annuale (QPA) di Arpa Piemonte (allegato 1) è stato costruito secondo tre differenti livelli di obiettivi:

- **OBIETTIVI STRATEGICI:**
Rappresentano la strategia d'azione dell'Agenzia con un'ottica di realizzazione in un arco temporale triennale. Sono i risultati strategici dell'Atto di indirizzo 2013-2015, integrati con gli obiettivi rilevanti definiti dal DG.
- **OBIETTIVI GENERALI:**
Rappresentano la declinazione annuale di un obiettivo strategico di orizzonte temporale triennale, in un rapporto di "1 a n". Sono i risultati attesi 2014 dell'Atto di indirizzo 2013-2015. Sono stati inseriti in tale categoria alcuni degli obiettivi rilevanti, laddove questi erano già intesi con un orizzonte temporale di realizzazione annuale; l'inserimento degli obiettivi rilevanti al livello degli obiettivi generali è avvenuto, altresì, quando l'Atto di indirizzo individuava già un risultato strategico al quale ricondurre l'obiettivo rilevante.
- **OBIETTIVI OPERATIVI:**
Rappresentano l'articolazione di un obiettivo generale in obiettivi operativi in rapporto di "1 a n" attuati da una o più strutture agenziali competenti, anche attraverso la definizione di specifici Piani di azione.



Il passaggio successivo alla costruzione del Quadro di Programmazione Annuale e alla sua articolazione in obiettivi operativi è stata l'assegnazione di questi ultimi alle diverse Strutture complesse dell'Agenzia coinvolte sulla base delle competenze ad esse attribuite dall'assetto organizzativo andando a definire dunque – per ogni area strategica e per ogni obiettivo generale – le azioni concrete in capo alle singole strutture (allegato 2).

Tale passaggio è stato propedeutico all'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili di CdR di I livello e alla conseguente formulazione delle Schede obiettivo (allegato 3) contenenti la definizione puntuale con attività, indicatori e target dei contributi operativi e dei prodotti attesi dalle singole unità organizzative per la realizzazione complessiva dell'obiettivo agenziale.

Particolare attenzione è stata posta, nella fase di assegnazione degli obiettivi, alla massimizzazione dell'omogeneità, per strutture dello stesso livello e con analoghe attività svolte in parti diverse del territorio regionale, del numero e del contenuto degli obiettivi, nonché dei relativi target attesi.

A conclusione di quanto sinora esposto si riporta nella sottostante tabella 4 uno schema riepilogativo delle principali tappe che hanno segnato il percorso di definizione e attribuzione degli obiettivi 2014:

Tabella 4 – percorso di definizione e attribuzione degli obiettivi 2014

	ATTIVITA'	ATTORI COINVOLTI
FEBBRAIO	Con nota del 10 febbraio 2014, è stato definito e comunicato a tutti i Responsabili di CdR di I livello il percorso di programmazione e definizione obiettivi 2014; si è quindi proceduto con la sottoscrizione degli obiettivi 2014 e la programmazione delle attività con i Responsabili di CdR di I livello.	DIREZIONE GENERALE RESP. CDR I LIVELLO
GIUGNO	Si è chiusa la fase di confronto con le Province - attuata attraverso i Comitati Provinciali di Coordinamento - condizione necessaria per completare la definizione degli obiettivi che, in prima istanza, erano stati assegnati con un target ridotto del 20% per consentire margini di flessibilità anche a livello della programmazione provinciale.	DIREZIONE GENERALE CPC
LUGLIO - SETTEMBRE	Si è attivato il riesame degli obiettivi con il completamento dei target al 100%. Il riesame è realizzato secondo le seguenti fasi: - Luglio/Agosto: confronto tra la STP e i Responsabili di CdR di I livello per la predisposizione della documentazione istruttoria - Settembre: confronto tra la Direzione Generale e i Responsabili di CdR di I livello per la definizione, ovvero il consolidamento degli obiettivi riesaminati.	DIREZIONE GENERALE STP RESPONSABILI CDR I LIVELLO
OTTOBRE	Il Comitato Regionale di Indirizzo ha confermato gli Indirizzi istituzionali per il biennio 2014-2015	CRI DIREZIONE GENERALE

ALLEGATI

Allegato 1: Quadro di Programmazione Strategica(QPS) integrato con il Quadro di Programmazione Annuale(QPA)

Allegato 2: QPA declinato per Centro di Responsabilità di I livello (CdR I liv.)

Allegato 3: Schede obiettivo CdR di I livello