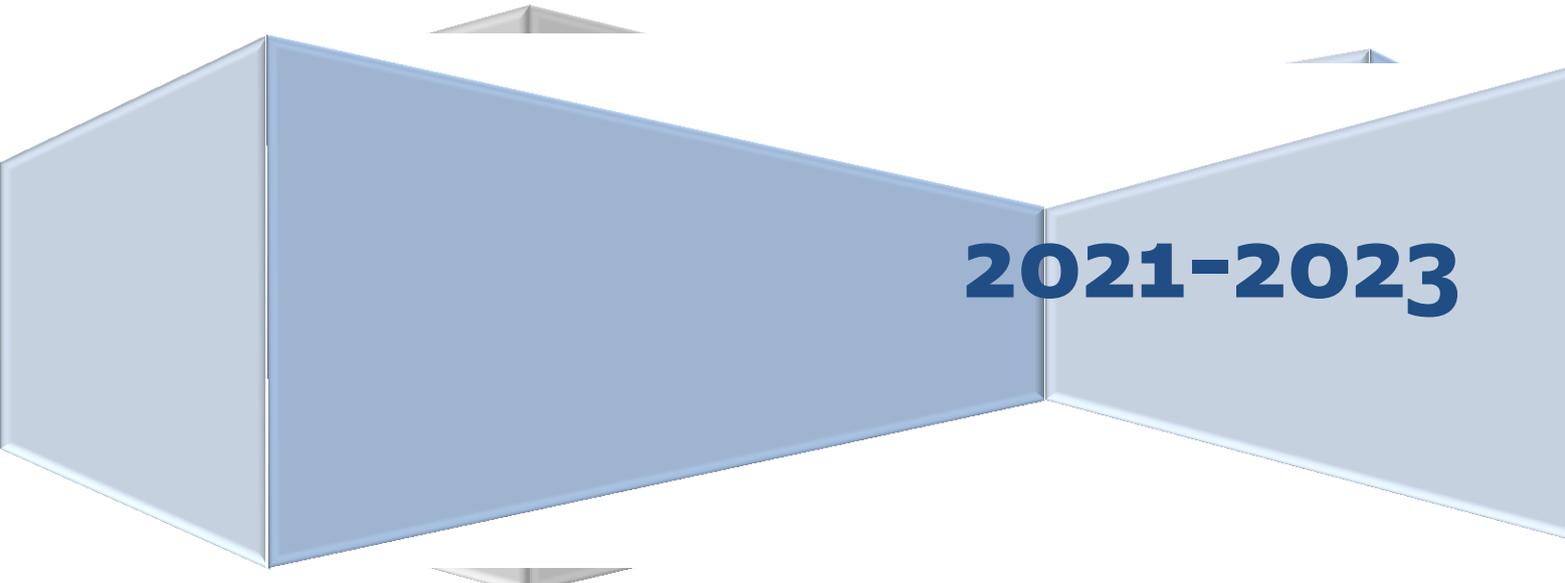


# **PIANO DELLA PERFORMANCE e PIANO OPERATIVO DEL LAVORO AGILE**

**Approvato con determina n. 18/DG del 05/02/2021**



**2021-2023**



---

## SOMMARIO

---

SOMMARIO	2
PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
1. PREMESSA METODOLOGICA	4
2. ARPAM: IDENTITA' E CONTESTO	7
2.1 IDENTITA' E MISSION DI ARPA MARCHE	7
2.2 ANALISI DEL CONTESTO NORMATIVO	8
2.3 ANALISI DEL CONTESTO PROGRAMMATARIO REGIONALE	10
2.3.1 CONTESTO TERRITORIALE, LE LINEE DI INTERVENTO DA VALORIZZARE	12
2.3.2 GLI STAKEHOLDERS	14
2.4 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	15
2.4.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	15
2.4.2 LE RISORSE UMANE	20
2.4.3 PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E DELLE PARI OPPORTUNITA'	28
2.4.4 SISTEMA GESTIONE QUALITA'	30
2.4.5 LA SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA	31
Reperimento delle risorse economiche	33
3. IL PIANO DELLA PERFORMANCE	41
3.1 CRITERI DI DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI	41
3.1.1 LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' E I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE.	
BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO ANNUALE 2021 E TRIENNALE 2021-2023	43
3.1.2 ALTRI STRUMENTI DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E	
RENDICONTAZIONE	45
3.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	45
per la Conoscenza Ambientale	49
per la Prevenzione	49
3.3 LA STRATEGIA TRIENNALE E GLI OBIETTIVI OPERATIVI	50
3.5 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	52
3.5.1 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE	52
3.5.2 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO	53
3.6 OBIETTIVI DI PERFORMANCE	55
4. PIANO OPERATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)	64

---

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

---

Il **Piano della performance**<sup>1</sup> è un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, adottato in stretta coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e finalizzato al compimento della fase programmatica del *Ciclo di gestione della performance* prevista dall'articolo 4 del decreto legislativo n. 150/2009. Esso, ai sensi dell'art. 10, comma 1, del citato Decreto, è adottato dalle amministrazioni pubbliche al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

Il Piano, in coerenza con le risorse assegnate, esplicita gli obiettivi, distinti in generali e specifici, i rispettivi indicatori ed i target di riferimento per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

In questo senso il Piano è lo strumento nel quale vengono definiti gli obiettivi strategici dell'Agenzia, la loro declinazione in obiettivi operativi evidenziando la connessione tra struttura organizzativa e programmazione delle attività, al fine di realizzare i compiti istituzionali dell'Agenzia, tenendo conto degli indirizzi programmatici regionali e del quadro di riferimento nel quale l'Agenzia è chiamata ad operare.

Il Piano della Performance 2021-2023 assicura anche il collegamento con il Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza adottato con determinazione n. 16/DG del 31/01/2020 e incorpora anche una sezione dedicata al Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA) ai sensi dell'art. 14, comma 1, della Legge 124/2015 e s.m.i.

Il Piano è predisposto secondo una logica di aggiornamento dinamico a scorrimento, per cui il Piano del triennio precedente trova conferma, per quelle parti ancora in via di realizzazione, nel successivo.

---

<sup>1</sup> Il Piano della Performance è stato introdotto dall'articolo 15, comma 2, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., d'ora in poi definito in questo documento "Decreto"

---

## 1. PREMESSA METODOLOGICA

---

L'attività dell'Agenzia discende, in primo luogo, dal proprio mandato istituzionale, declinato nei diversi ambiti funzionali definiti da Leggi dello Stato e da Leggi Regionali, orientato dalle politiche ambientali delle istituzioni di riferimento (Sistema Nazionale della Protezione Ambientale e Regione Marche) e sensibile alle istanze e ai bisogni rappresentati dalla collettività e dagli *stakeholders*.

Per favorire e promuovere lo sviluppo di una Pubblica Amministrazione più efficace, efficiente ed economica nella realizzazione delle proprie attività e nel perseguimento delle proprie funzioni, il Decreto ha introdotto il concetto di Ciclo della Performance, che a sua volta è accompagnato da una riforma del rapporto di lavoro che enfatizza la valutazione delle prestazioni organizzative ed individuali della dirigenza e del personale del comparto.

Nel Piano della Performance, pertanto, è definita la prestazione attesa, vale a dire gli obiettivi assegnati all'Agenzia ed alle singole strutture, gli indicatori per la misurazione dei risultati e i relativi valori attesi (*target*), le modalità di valutazione e di rendicontazione, ponendo attenzione a perseguire la realizzazione degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art. 8 del Decreto:

- la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi (rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse);
- il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- il potenziamento qualitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo.

Il Piano della Performance annuale 2021 e triennale 2021-2023 dell'ARPA Marche, adottato ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i., dà seguito al ciclo di programmazione dell'Agenzia avviato con l'adozione del Programma annuale e

triennale di attività 2021-2023 (Determina del Direttore Generale n. 134 del 26/10/2020).

Il presente documento rappresenta quindi uno strumento nel quale è tracciato il sentiero che orienta l'attività dell'Agenzia attraverso l'individuazione di obiettivi generali, specifici, con rilevanza strategica e/o operativa, definendo gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'Amministrazione, i soggetti responsabili degli obiettivi assegnati (Direttore Generale e Dirigenti), il personale coinvolto, gli indicatori e i target. Tali obiettivi costituiscono gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, il tutto in una logica di connessione e reciproco coordinamento con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPC) 2020-2022.

Il Piano è ispirato ai seguenti principi:

**TRASPARENZA:** il Piano approvato è pubblicato sul sito istituzionale dell'Agenzia nella sezione "Amministrazione trasparente";

**IMMEDIATA INTELLEGIBILITA':** il Piano deve essere di dimensioni contenute, facilmente comprensibile agli stakeholders e contenere come allegati contenuti e approfondimenti tecnici;

**VERIDICITA' E VERIFICABILITA':** sono indicati la fonte di provenienza dei dati che alimentano gli indicatori, gli attori con i rispettivi ruoli e il calendario del Piano;

**PARTECIPAZIONE:** è promossa la partecipazione attiva del personale dirigente e del personale afferente alle diverse area organizzative, per favorire l'interazione con gli stakeholders esterni mediante un percorso preciso e strutturato;

**COERENZA INTERNA ED ESTERNA:** il piano è attuabile in termini di coerenza delle risorse per il conseguimento degli obiettivi e questi ultimi sono sotto l'esclusivo controllo degli attori coinvolti;

**ORIZZONTE PLURIENNALE:** l'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio secondo logiche a scorrimento e mediante declinazione annuale degli obiettivi.

Il Piano deve dunque configurarsi come strumento organizzativo e gestionale utile nell'interpretazione delle esigenze degli *stakeholders*, nel favorire la trasparenza e la comunicazione, nonché migliorare il coordinamento fra le diverse strutture organizzative anche con l'individuazione di obiettivi trasversali o comuni in una visione integrata e sistemica.

I contenuti minimi del Piano, richiamati dall'art. 10, comma 1, del Decreto e indirettamente ricompresi nelle finalità della rappresentazione della performance e

nell'attuazione del principio della trasparenza<sup>2</sup> in ogni fase del Ciclo della performance, sono:

- indirizzi e obiettivi strategici e operativi;
- indicatori per la misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia;
- obiettivi e indicatori per i dirigenti;
- identità dell'Agenzia (missione e mandato istituzionale e declinazione in aree strategiche, obiettivi strategici e operativi);
- risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno dell'Agenzia;
- descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo di redazione del Piano;
- modalità con cui l'Agenzia garantisce il collegamento e l'integrazione del Piano con il processo e i documenti di programmazione economico-finanziaria;
- eventuali criticità.

Nella definizione del Piano, secondo i principi fissati dal Decreto, si deve assicurare il collegamento e l'integrazione con il processo e i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché la gradualità nell'adeguamento ai principi ed il miglioramento continuo che dipendono dalla maturità del processo di pianificazione della performance all'interno dell'Agenzia.

Il presente Piano è per sua natura da intendersi dinamico ed in continua evoluzione, sia per gli effetti derivanti dall'esplicitazione del Programma di Mandato dell'Amministrazione Regionale recentemente insediatasi, sia per l'eventuale aggiornamento degli obiettivi assegnati all'ARPAM in sede di adozione del Piano della Performance della Regione Marche (DGRM n. 96 del 01/01/2021), sia in relazione alle fasi di attuazione della riorganizzazione dell'Agenzia disposta con DGR n. 1162 del 3/8/2020, sia per l'evoluzione del contesto di emergenza sanitaria da Covid-19.

In relazione al suddetto quadro il Piano sarà oggetto di periodico monitoraggio nel corso dell'anno e potrà essere oggetto di revisione.

---

<sup>2</sup> articolo 11, comma 3, del Decreto

---

## 2. ARPAM: IDENTITA' E CONTESTO

---

### 2.1 IDENTITA' E MISSION DI ARPA MARCHE

L'ARPA Marche è un ente territoriale inserito nel Gruppo Amministrazione Pubblica (GAP) della Regione Marche come ente pubblico vigilato, dotato di autonomia tecnico-giuridica, amministrativa e contabile con sede in Ancona, istituito e disciplinato dalla Legge Regionale 2 settembre 1997 n. 60 e s.m.i. e dal Regolamento di cui all'art. 9 della suddetta Legge.

#### LA MISSION STORICA di ARPA Marche

ARPA Marche presiede alla prevenzione, controllo e vigilanza, alla valutazione ed alla protezione in campo ambientale, anche a tutela della salute per i rischi connessi; promuove la cultura della sostenibilità ambientale assicurando il proprio contributo alla verifica dell'efficacia delle politiche ad essa rivolte attraverso il supporto tecnico scientifico alla Regione, agli Enti Locali ed all'ASUR. Acquisisce e diffonde la conoscenza sui fattori di pressione e sullo stato dell'ambiente; provvede all'attività di comunicazione, informazione ed educazione ambientale promuovendo la conoscenza e la coscienza critica riguardo la sostenibilità dello sviluppo e la tutela dell'ambiente, della salute e della sicurezza.

L'ARPA Marche è preposta all'esercizio delle funzioni e delle attività tecniche finalizzate al mantenimento, sviluppo e potenziamento delle attività di tutela ambientale nell'ambito della regione Marche attraverso:

- vigilanza, controllo e monitoraggio ambientale sui fattori di pressione agenti sulle varie matrici ambientali;
- supporto tecnico-scientifico ai livelli istituzionali competenti;
- elaborazione di istruttorie tecniche concernenti interventi per la tutela e il recupero dell'ambiente;
- attività di analisi di laboratorio;
- supporto tecnico-scientifico alla Regione nelle istruttorie VIA, nelle istruttorie per la valutazione e prevenzione dei rischi di incidenti rilevanti e per la determinazione del danno ambientale;
- supporto per l'espletamento delle attività connesse alle funzioni di prevenzione collettiva proprie del Servizio Sanitario Regionale;
- collaborazione con gli organi competenti per gli interventi di protezione civile e ambientale nei casi di emergenza;

- supporto a Regione ed Enti locali per la predisposizione di piani e progetti ambientali;
- gestione dei catasti e delle reti di monitoraggio ambientale;
- vigilanza e controllo su impianti e macchine nei luoghi di vita;
- attività relative a programmi di formazione in materia ambientale e in altre materie in cui ha maturato competenza tecnica.

A tali funzioni si sono aggiunte negli anni quali ulteriori attribuzioni di competenze; tra le più rilevanti quella della gestione della rete regionale della qualità dell'aria gestita dall'ARPA Marche in forza di un rapporto convenzionale con la Regione.

L'Agenzia concorre al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile e di tutela ambientale nell'ambito del Sistema Nazionale a rete per la protezione dell'ambiente istituito con la legge 28 giugno 2016 n. 132. Adotta il Catalogo dei servizi nazionale, approvato dal Consiglio Federale delle Agenzie nella seduta del 12 luglio 2016, come aggiornato in data 9 gennaio 2018 con Delibera n. 23/2018 del Consiglio nazionale SNPA, quale strumento di programmazione e pianificazione delle attività e della *performance*.

La riorganizzazione introdotta con la DGR n. 1162 del 3/8/2020 e in corso di attuazione prevede per l'esercizio delle funzioni di ARPA Marche un assetto articolato in:

- una struttura centrale, sita in Ancona, con funzioni direzionali e di staff
- due Aree Vaste di cui una accorpa servizi territoriali per gli ambiti delle provincie di Ancona e Pesaro-Urbino e l'altra quelli delle provincie di Macerata, Fermo e Ascoli Piceno
- servizi di valenza regionale quali il laboratorio multisito, il Centro della qualità dell'Aria e l'impiantistica e rischio industriale.

## **2.2 ANALISI DEL CONTESTO NORMATIVO**

Il contesto normativo nel quale opera l'Agenzia è in forte evoluzione. Le principali norme di riferimento sono le seguenti:

- Legge Regionale Marche 2 settembre 1997 n. 60: "Istituzione dell'agenzia regionale per la protezione ambientale delle Marche (ARPAM)"
- Riforma "Madia" della Pubblica Amministrazione
- Legge n. 68/2015 "Disposizioni in materia di delitti contro l'ambiente" (c.d. Legge sugli Ecoreati)
- Legge 28 giugno 2016, n. 132: "Istituzione del sistema Nazionale a rete per la protezione e la ricerca ambientale SNPA"

Sebbene l'art. 16, comma 4, della Legge n. 132/2016 prevedesse uno specifico onere di recepimento delle nuove disposizioni da parte delle Regioni la L.R. n. 60/1997 non è stata aggiornata.

La Legge n. 132/2016, entrata in vigore il 14 gennaio 2017, istituisce il Sistema nazionale a Rete per la protezione dell'ambiente (SNPA) e che regola le funzioni dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA). La legge intende assicurare omogeneità ed efficacia nell'esercizio dell'azione conoscitiva e di controllo pubblico della qualità dell'ambiente, istituendo, di fatto, un "Sistema nazionale" del quale fanno parte l'ISPRA e le agenzie regionali e delle province autonome di Trento e di Bolzano per la protezione dell'ambiente.

La riforma prevede novità rispetto alle quali le Agenzie hanno orientato la loro attività, ovvero:

- la costruzione di un sistema a rete che consentirà uno scambio di informazioni e la costruzione di direttive tecniche uniche in tutto il paese;
- la definizione di livelli essenziali di prestazione tecnica ambientale (LEPTA) uguali su tutto il territorio nazionale, superando la realtà attuale che vede, a parità di legislazione, impianti controllati in maniera diversa e autorizzazioni spesso differenti; i LEPTA che rappresentano i livelli qualitativi e quantitativi delle attività che svolge il Sistema e che devono essere garantiti in modo omogeneo a livello nazionale (art. 2) verranno determinati da un apposito DPCM da adottare entro un anno dall'entrata in vigore della legge, su proposta del Ministro dell'ambiente, che si avvale del Consiglio del Sistema, di concerto con il Ministro della salute e previa intesa in sede di Conferenza Stato-Regioni (art. 9).
- un sistema di laboratori a rete che consentirà di creare dei poli di specializzazione nel paese;
- la possibilità per le agenzie di disporre di ufficiali di polizia giudiziaria, consentendo una più stretta collaborazione fra le procure che indagano e gli operatori delle agenzie stesse;
- il riconoscimento dell'ufficialità della produzione del dato ambientale;
- l'affidamento a ISPRA di un ruolo di coordinamento del sistema, con le funzioni tipiche di una agenzia tecnica, rispetto l'inquadramento attuale di ente di ricerca.

La Legge n. 68/2015 "Disposizioni in materia di delitti contro l'ambiente ha attribuito nuovi profili di responsabilità alle Agenzie quali soggetti prescrittori o asseveratori in materia di delitti contro l'ambiente". L'applicazione della norma prevede che le Agenzie assumano un ruolo importante sia in relazione ai compiti ispettivi, di vigilanza e controllo assegnati agli Ufficiali di Polizia giudiziaria dipendenti delle Agenzie ambientali (potere prescrittivo), sia quali enti specializzati competenti in

materia ambientale cui spetta tecnicamente asseverare. Si è ancora in attesa che siano adottati i provvedimenti attuativi della disposizione di legge.

Il Piano della Performance 2021-2023 si inserisce nel quadro economico-finanziario della programmazione regionale e tiene in considerazione il Documento di Economia e Finanza 2021-2023 della Regione Marche (DEFR) al quale è dedicato il successivo paragrafo.

### **2.3 ANALISI DEL CONTESTO PROGRAMMATARIO REGIONALE**

Il documento centrale della programmazione regionale è il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2021-2023 approvato dall'Assemblea Legislativa Regionale con deliberazione n. 6 del 29/12/2020.

Questo Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) si riferisce al periodo 2021-2023 e pertanto costituisce la cornice programmatica dell'avvio della legislatura a seguito delle elezioni regionali tenutesi nel settembre 2020. Come previsto dalla normativa, il DEFR si innesta sul Programma di Governo della legislatura 2020-2025 - illustrato dal Presidente della Regione Marche in occasione della seduta dell'Assemblea Legislativa regionale del 19 ottobre 2020 - e ne delinea lo sviluppo, in quanto è il documento chiamato a definire, nella sua prima Sezione, le linee strategiche delle varie "missioni" in cui si articola l'attività dell'Amministrazione regionale, nonché, nella seconda Sezione, i principali indirizzi di politica finanziaria.

Il DEFR si incardina nella Relazione programmatica 2020-2025 adottata all'inizio dell'attuale legislatura ed è il documento che definisce le linee strategiche della programmazione economica e finanziaria della Regione, articolate dal punto di vista finanziario nel Bilancio di Previsione 2021-2023.

Di seguito si riporta l'estratto del documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2021-2023 relativo alle parti di interesse dell'Agenzia.

L'Agenzia risulta espressamente coinvolta nell'ambito della **Missione 09 "Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente"** nei seguenti programmi.

L'ARPA Marche è coinvolta nei seguenti obiettivi del triennio per i **Siti Inquinati**:

- Completare l'aggiornamento della caratterizzazione dell'area SIR BBC in modo tale da individuare e finanziare interventi di messa in sicurezza e/o bonifica della falda acquifera; Modificare le "Linee guida ed indirizzi operativi in materia di bonifica dell'ex Sito di Interesse Nazionale Basso Bacino del fiume Chienti" aggiornandole in seguito alle recenti modifiche normative con il fine di semplificare l'iter di bonifica;
- Aggiornare l'accordo di programma sul SIN di Falconara Marittima con Ministero, Provincia e Comune al fine di affidare ad ARPAM il completamento delle attività già

effettuate relativamente alla caratterizzazione a terra e a mare, la caratterizzazione dei due siti di interesse pubblico (Campo sportivo Parrocchia S. Maria della Neve – Area Ex Antonelli);

- Supportare e stimolare i Comuni per rendere più celeri possibile i procedimenti e le attività da svolgere per i siti contaminati di interesse pubblico.

Relativamente alle autorizzazioni ambientali il DEFRA prevede quale obiettivo principale quello di potenziare il ruolo di coordinamento della Regione nei confronti delle amministrazioni locali, anche con interventi di carattere normativo finalizzati ad un'applicazione uniforme, a livello regionale, della disciplina dell'autorizzazione integrata ambientale, nonché a restituire valore ed autorevolezza al ruolo delle Province sul territorio, quale riferimento per le comunità locali e per specifici comparti produttivi. Parallelamente, l'attività di ricerca scientifica, condotta in collaborazione con Università ed ARPAM, consentirà di mettere a punto strumenti e sistemi per migliorare i sistemi di valutazione e dotare la Regione Marche di strumenti amministrativi per colmare lacune giuridiche su temi di grande attualità ed interesse, non solo ambientale ma anche sanitario e sociale (es. disciplina sugli odori).

Relativamente al **Programma 04 - Servizio idrico integrato** l'ARPA Marche è coinvolta nell'aggiornamento del piano di tutela delle acque. La revisione dei PTA regionali era prevista entro il 31/12/2016. La Regione intende provveder quanto prima, anche al fine di rendere la pianificazione più coerente.

A tal fine è prevista l'individuazione di uno specifico gruppo di lavoro, tenendo in considerazione la multidisciplinarietà necessaria e l'indispensabile collaborazione di Enti come ARPAM e ASSAM.

Per la pianificazione sono strategici strumenti come le banche dati informatizzate e le cartografie digitali.

La Regione si propone di colmare la carenza più gravosa individuata nella mancanza del Sistema informativo Ambientale, coordinato con le necessarie cartografie, al fine di facilitare la trasmissione dei dati e fornire un quadro sempre aggiornato dello stato di conoscenza, indispensabile per l'aggiornamento di due attività cardine della Direttiva Quadro Acque: l'aggiornamento delle pressioni e degli impatti, e l'individuazione dei costi ambientali e della risorsa, oltre a quelli gestionali previsti dai vari servizi idrici, per pianificare e poi programmare gli interventi necessari al raggiungimento degli obiettivi di qualità in un reale quadro esaustivo per singolo bacino idrografico e corpo idrico.

In relazione al contesto descritto la Regione ritiene necessario procedere con l'aggiornamento del Piano che si svilupperà con queste diverse fasi:

1. aggiornamento delle determinanti e delle pressioni sui corpi idrici della regione Marche;
2. valutazione monitoraggi quali quantitativi dei corpi idrici attuati da ARPAM;
3. valutazione degli impatti e dei gaps all'obiettivo di qualità ambientale da raggiungere;
4. individuazione delle misure e degli interventi da adottare, dei costi da sostenere e delle esenzioni per il mancato raggiungimento degli obiettivi;
5. piano economico e finanziario ed impatti socioeconomici;
6. procedura di Valutazione di Impatto Ambientale.

Per il **Programma 08 - Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento** l'ARPA Marche potrà fornire il proprio contributo alla Regione per l'obiettivo strategico di breve termine rappresentato dall'aggiornamento dell'attuale zonizzazione del territorio regionale ai fini della valutazione della qualità dell'aria, approvata con DACR 116 del 9/12/2014.

### **2.3.1 CONTESTO TERRITORIALE, LE LINEE DI INTERVENTO DA VALORIZZARE**

Le Marche occupano una superficie territoriale pari a 9.401 Km<sup>2</sup>, di cui il 31% rappresentato da montagna interna, il 35% da collina interna e il 34% da collina litoranea. La popolazione residente al 31/12/2019 è di 1.512.672 abitanti. Il territorio marchigiano è suddiviso in 5 province e 229 comuni di cui, ben l'82%, si trova nella fascia collinare.

L'andamento della popolazione residente negli anni recenti è di nuovo in lieve flessione considerato il saldo negativo sia della componente migratoria (iscrizioni e cancellazioni) sia di quella naturale (nascite e morti).

Tra le principali linee di intervento in campo ambientale nelle quali è coinvolta l'Agenzia c'è il programma di monitoraggio dei corpi idrici fluviali, lacustri, marini, sotterranei e delle aree protette, previsto dalle specifiche direttive comunitarie (ad es. Direttiva 2000/60/CE) e da leggi e decreti nazionali (D.Lgs. 152/2006 e smi). La realizzazione dei programmi di monitoraggio secondo le linee normative, sono indispensabili per determinare lo stato di qualità dei corpi idrici, la valutazione degli impatti delle pressioni territoriali e la verifica dell'efficacia degli interventi e misure adottate nella pianificazione, oltre per la pianificazione degli interventi sia a livello regionale che di bacino. In tale contesto sono sviluppati piani di campionamento e di analisi per la ricerca delle sostanze emergenti e quelle riferibili all'elenco di controllo delle sostanze previste dalla Commissione europea (Watch list 2018-2019), grazie anche al recente acquisto di specifica strumentazione analitica (HPLC MS/MS) con cui

si potrà anche prevedere il supporto analitico anche per altre Agenzie del SNPA che ne facessero richiesta.

L'ARPAM è pienamente operativa con le proprie risorse (personale, mezzi nautici e di laboratorio) nel campo del monitoraggio marino costiero e della qualità delle acque di balneazione, oltre che nell'attuazione della Direttiva 2008/56/CE denominata Marine Strategy che prevede l'implementazione del monitoraggio qualitativo delle acque marine integrandolo con quello della direttiva quadro acque (DQA).

L'autorità competente è il Ministero dell'Ambiente (MATTM) che attraverso il Comitato Istituzionale concerta con gli altri Ministeri e le Regioni le linee di attività sulla definizione degli obiettivi di qualità, i programmi di monitoraggio attuati dalle Agenzie Regionali ambientali ed i programmi di intervento.

Altra linea di intervento riguarda la qualità dell'aria e la riduzione dell'inquinamento.

La Regione Marche monitora **la qualità dell'aria ambiente** mediante la Rete Regionale della Qualità dell'Aria (RRQA) costituita da 17 stazioni di rilevamento fisse e due mezzi mobili individuate da specifico atto regionale, acquisite in comodato dalle Province e affidate in gestione delegata all'ARPA Marche, oltre ad una stazione speciale per la misura dei precursori dell'ozono di cui al DM 29.11.2012. I requisiti di qualità delle misure, la raccolta minima di dati e gli obblighi di monitoraggio sono stabiliti dalla normativa comunitaria, recepita a livello nazionale con il D.Lgs. 155/2010 e smi. Le spese correnti e le spese di investimento per la gestione della RRQA sono a carico della Regione. La complessa materia e gli obiettivi normativi, richiedono all'Agenzia un significativo impegno anche in termini di risorse umane per dare ottemperanza a quanto previsto dalla vigente normativa; in tale contesto si potranno implementare attività rilevanti come il sistematico aggiornamento del catasto delle emissioni oltre a sviluppi modellistici necessari per comprendere la risposta alle politiche di riduzione dell'inquinamento a supporto del decisore regionale e nazionale.

In materia di **campi elettrici, magnetici ed elettromagnetici**, l'Agenzia è impegnata dal 2019 nel dare attuazione alla Convenzione con la Regione Marche sulla base dello specifico finanziamento del MATTM sulle linee di attività:

- Realizzazione di basi dati finalizzate al catasto regionale delle sorgenti di campi elettrici, magnetici ed elettromagnetici;
- Monitoraggio e controllo dei campi elettrici, magnetici ed elettromagnetici nella Regione Marche;
- Elaborazione ed aggiornamento dei piani regionali di risanamento di cui all'art. 9 della Legge 36/2001

In materia di **bonifica delle aree inquinate** l'ARPA Marche gestisce l'Anagrafe regionale su delega della Regione ed è sempre più impegnata nelle attività di

controllo dei numerosi siti inquinati (con in particolare impegno sul SIN di Falconara Marittima e sul SIR del Basso Bacino del Chienti. Per i compiti che la normativa attribuisce all’Agenzia (valutazione dei piani, analisi di rischio e progetti, controlli delle varie fasi della bonifica, analisi di laboratorio e relazione finale), l’ARPA marche è e sarà nel triennio significativamente impegnata per fornire le adeguate risposte.

Nel campo **delle emergenze ambientali**, dove le risposte alla popolazione e alle Autorità competenti devono essere efficaci e rapide anche per gli aspetti decisionali conseguenti, l’Agenzia viene impegnata in interventi tecnico-operativi specialistici sul territorio (incendi, sversamenti, rilasci di inquinanti in atmosfera, ecc.). Di particolare rilievo è la “risposta di sistema” che l’Agenzia intende mettere in campo con particolare riguardo ai PEE delle industrie RIR, sia in termini di verifica in campo che analitica che valutativa sulle ricadute (modellizzazione degli inquinanti aerodispersi).

### **2.3.2 GLI STAKEHOLDERS**

Nell’ambito delle linee di intervento sinteticamente presentate nel paragrafo precedente e nello svolgimento della sua attività, ARPA Marche si confronta con una vastissima gamma di soggetti, pubblici e privati, che usufruiscono direttamente o indirettamente dei suoi servizi.

La trasversalità delle tematiche ambientali, infatti, rende interlocutori di ARPA Marche anche soggetti la cui attività non ha un rapporto diretto con la prevenzione e la promozione dell’ambiente.

Gli stakeholders esterni di ARPA Marche possono essere così individuati:

- Soggetti pubblici istituzionali: la Regione Marche, le Province, i Comuni, l’ASUR, l’Università, la Pubblica Amministrazione centrale e locale, altri Enti Pubblici e Forze dell’ordine;
- Altri interlocutori: tutti i soggetti pubblici o privati che usufruiscono o sono indirettamente influenzati dall’attività di ARPAM (cittadini, operatori economici, associazioni imprenditoriali di categoria, organizzazioni sindacali, associazioni ambientaliste e di tutela di interessi diffusi).

L’Agenzia deve quindi confrontarsi con una pluralità di soggetti pubblici, competenti a rapportarsi con essa in sede di orientamento e definizione delle strategie e a concorrere così all’attività di indirizzo e successiva verifica delle funzioni dalla stessa svolte.

Tra i soggetti esterni legittimati a intervenire con un ruolo attivo nella definizione e nella implementazione della pianificazione strategica di ARPA Marche, il ruolo primario è attribuito alla Regione che, in qualità di ente vigilante e principale

finanziatore dell’Agenzia, rappresenta un fondamentale e prioritario portatore di interesse.

## **2.4 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO**

Alla nomina regionale del Direttore Generale nel settembre 2018 ha fatto seguito la nomina da parte di quest’ultimo del Direttore Tecnico-Scientifico e del Direttore Amministrativo nell’aprile del 2019.

Con tali nomine si è costituita la governance dell’Agenzia nella configurazione prevista dalla L.R. n. 60/1997 dopo alcuni anni caratterizzati dalla prassi di assegnare la Direzione Generale a dirigenti regionali con specifici incarichi.

L’operatività della direzione al completo contribuisce a assicurare una prospettiva di continuità programmatica ed operativa che da tempo rappresentava un limite all’azione dell’Agenzia.

### **2.4.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Nel corso del 2019, sulla base degli indirizzi impartiti con la DGRM n. 1047 del 9/9/2019, è stata avviata la ridefinizione degli assetti con l’adozione in via sperimentale del “Laboratorio Unico Multisito con specializzazione territoriale” conferendo contestualmente uno specifico mandato alla Direzione in ordine alla predisposizione di una proposta di complessiva revisione dell’assetto organizzativo dell’Agenzia per superare la logica introdotta con la DGRM n. 1201/2016 basata su un modello organizzativo ispirato ad una impostazione per “linee di attività” in cui le matrici ambientali restano comunque incardinate in tutti i dipartimenti all’interno del servizio territoriale.

Nella suddetta delibera la Regione Marche ha indicato le linee guida cui ispirare il progetto di riorganizzazione:

a) introduzione di una logica lavorativa per servizi e per prestazioni da soddisfare, dando anche evidenza di una organizzazione che persegue tale logica, in sintonia con quanto delineato dalla Legge n. 132 del 2016, e che svolga le sue attività in linea con il Catalogo Nazionale dei Servizi e Prestazioni e dei futuri LEPTA derivati dal Catalogo stesso, ed interpretando il ruolo di una Amministrazione che tenda ad operare attraverso un sistema che definisca: la Missione (qual è mandato), le Strategie (come si attua la missione), il Piano delle attività (quali obiettivi s'intende raggiungere), la Qualità dei servizi (quali livelli di qualità dei servizi s'intende garantire all'utenza), la Trasparenza (che livello di trasparenza s'intende garantire anche ai fini della misurazione della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità

dei servizi resi), il Piano anticorruzione (cosa e come si mette in atto misure per prevenirla), la Misurazione delle performance (come si misurano gli obiettivi), la Valutazione e Relazione sulle Performance ottenute (quali risultati si sono raggiunti), le eventuali Azioni correttive (cosa si fa per migliorare la performance);

b) una logica territoriale provinciale da mantenere di alto profilo (Struttura Complessa), affinché venga favorita al massimo una interlocuzione autorevole e diretta per le attività di supporto tecnico richieste dalle Province;

c) regionalizzazione di quelle attività che non si ritiene conveniente replicare, creando dei poli di specializzazioni anche nelle sedi provinciali con valenza, appunto, regionale;

d) creare un unico laboratorio multisito, specializzando i siti territoriali con prove analitiche specifiche per ciascun sito a carattere matriciale e strumentale, razionalizzando risorse strumentali e con risparmio di personale dirigenziale, sia di strutture semplici che complesse;

e) favorire l'integrazione tra le strutture territoriali provinciali anche creando strutture dipartimentali, dirigenziali ed incarichi di funzione per il comparto, che abbiano una valenza interdipartimentale, anche per favorire modalità di comportamento il più possibile comuni ed omogenee;

f) favorire una crescita ed una organizzazione del personale del comparto, anche attraverso l'introduzione di incarichi di funzione, per garantire le attività di pareri, istruttorie, controlli e monitoraggio secondo una logica il più possibile di processo;

g) rafforzare il ruolo della Direzione Generale per quelle funzioni non delegabili ad altre strutture di vertice quali ad esempio la programmazione, il controllo strategico, la comunicazione, la formazione, i rapporti con il SNPA, sicurezza, ecc;

h) rafforzare il ruolo della Direzione tecnica per garantire una reale uniformità di comportamento nelle attività di competenza territoriale nonché per offrire servizi adeguati alle richieste degli uffici regionali, soprattutto in termini di reporting, di attività informative, nonché per quelle connesse a letture regionali;

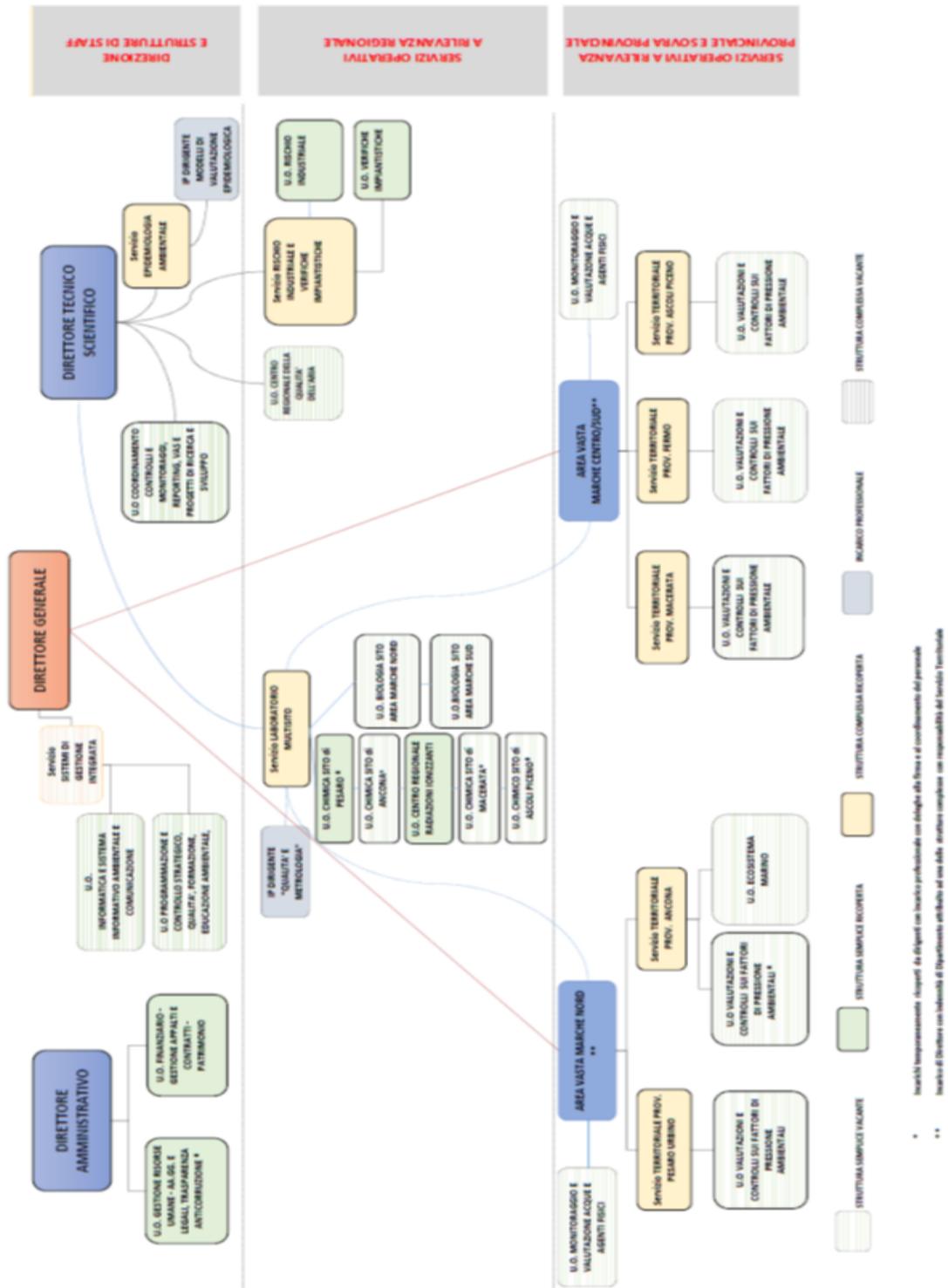
g) razionalizzare le funzioni della Direzione Amministrativa, aggregando le competenze in due aree, una a prevalente contenuto giuridico e una a prevalente contenuto economico-patrimoniale.

La Regione inoltre finalizzava la proposta di riorganizzazione oltre che ad garantire il rispetto dei principi di efficacia e dell'efficienza dei servizi:

- ad assicurare il coordinamento delle attività laboratoristiche in capo ad un'unica Struttura Organizzativa che sovrintende alle attività svolte sul territorio regionale riorganizzate secondo una logica di specializzazione;

- ad efficientare l'articolazione di primo livello, riducendo le Strutture Organizzative Complesse (SOC) in misura pari al 50% rispetto a quanto previsto dalla DGRM n. 1201 del 10/10/2016;
- a prevedere un rapporto orientativamente pari a 1 a 3 tra il numero delle strutture complesse e quelle semplici;
- a ridurre il numero delle unità dirigenziali previste nell'organigramma e nella dotazione organica prevedendo che le stesse non siano superiori al 12,5% del personale complessivamente in servizio; assicurare, in uno scenario a medio termine, la coerenza della macrostruttura con la capacità assunzionale, nel rispetto dei limiti sopra richiamati;
- ad assicurare una riduzione e redistribuzione stabile delle risorse dei fondi della retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti intesa ad assicurare funzionali dinamiche occupazionali dei diversi profili contrattuali (medici, sanitari e PTA) e trasferimento di risorse ad incremento del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e della produttività del personale non dirigente ai sensi del combinato disposto dei commi 2 e 3 dell'art. 10 della L.R. n. 16/2010 e in applicazione dell'art. 1, comma 557, della Legge n. 296/2006.

A seguito dell'invio della proposta di revisione dell'assetto organizzativo è stata adottata la DGRM n. 1162 del 03/08/2020 con la quale è stato definito un nuovo Regolamento di organizzazione dell'ARPA Marche corredato di allegato descrittivo delle competenze e aree di attività e contraddistinto dalla seguente macrostruttura.



L'assetto definito con la DGRM n. 1162 del 03/08/2020 prevede una struttura centrale, sita in Ancona, con funzioni direzionali e di staff.

Tra le funzioni di staff rispondono al Direttore Generale il "Servizio Sistemi di gestione integrata" che a sua volta è costituito da due U.O. una denominata "Informatica e sistema informativo ambientale e comunicazione, programmazione e controllo strategico" e l'altra "Qualità, formazione, educazione ambientale".

Le due unità operative Coordinate dal Direttore Amministrativo sono "Gestione risorse umane - AA.GG. e legali, trasparenza, anticorruzione" e "Finanziario – Gestione appalti e contratti – Patrimonio".

Al coordinamento della Direzione Tecnico-Scientifica afferiscono il Servizio "Epidemiologia ambientale", il Servizio a rilevanza regionale "Rischio industriale e verifiche impiantistiche" (composto da due U.O. dedicate alle due aree di attività) e l'Unità operativa a rilevanza regionale "Centro regionale della qualità dell'aria".

Nell'organizzazione territoriale il livello dipartimentale è rappresentato dall'Area Vasta che si caratterizza per la confluenza e accorpamento di aree provinciali e che dovrà assicurare, fra l'altro, il coordinamento dei servizi territoriali alla stessa afferenti.

Ciascun servizio territoriale, in relazione a specifiche funzioni o attività per le quali aveva maturato particolare "eccellenza" in termini di specializzazione e professionalità, prosegue nella gestione delle stesse promuovendo, per le stesse, azioni di supporto e di coordinamento per tutte le aree organizzative dell'Agenzia.

Il laboratorio multisito opera su scala regionale con le diverse sedi che si caratterizzano per la specializzazione su diversi profili analitici.

## 2.4.2 LE RISORSE UMANE

L'Agenzia, con determina n. 78/DG del 30/06/2020 ed in coerenza con quanto previsto dall'art. 6 del D. Lgs. n. 165/2001, ha provveduto ad adottare il Piano del Fabbisogno di personale per il triennio 2020-2022 e ad aggiornare la dotazione organica precedentemente definita con DGRM n. 1201/2016.

La nuova dotazione organica, definita in coerenza con la disciplina introdotta dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 165/2001, come modificato dall'articolo 4, comma 1, del decreto legislativo n. 75/2017, comparata con la dotazione organica approvata con la DGRM 1201/2016, viene indicata nella tabella seguente.

Profili professionali	Cat.	DOTAZIONE ORGANICA VIGENTE (Determina n. 21/DG del 16.3.2016)	PROIEZIONE DOTAZIONE ORGANICA AL 31/12/2020	PROIEZIONE DOTAZIONE ORGANICA AL 31/12/2021	PROIEZIONE DOTAZIONE ORGANICA AL 31/12/2022
<b>RUOLO SANITARIO</b>		<b>115</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>31</b>
Dirigente Medico	Dir.	2	1	1	1
Dirigente Biologo	Dir.	16	2	2	
Dirigente Chimico	Dir.	13	4	3	3
Dirigente Fisico	Dir.	4	1	1	1
Collab.Prof.le Sanit. Esp. - T.P.A.	Ds	34	9	9	9
Collab.Prof.le Sanit. - T.P.A.	D	46	19	18	17
<b>RUOLO PROFESSIONALE</b>		<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
Dirigente Ingegnere	Dir.	9	2	2	-
<b>RUOLO TECNICO</b>		<b>170</b>	<b>161</b>	<b>162</b>	<b>164</b>
Dirigente Ambientale	Dir.	4	12	12	12
Coll. Tec. Prof. Esperto	Ds	5	1	1	1
Coll. Tec. Prof.	D	108	104	105	107
Assistente Tecnico	C	30	28	28	29
Programmatore	C	1	1	1	1
Operatore Tec. Spec. Esperto	C	2	1	1	1
Operatore Tecnico Spec.	Bs	3			
Operatore Tecnico	B	15	12	12	12
Ausiliario Specializzato	A	2	2	2	1
<b>RUOLO AMMINISTRATIVO</b>		<b>46</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
Dirigente Amm.vo	Dir.	2	2	2	2
Collab. Amm.vo Prof. Esperto	Ds	4	3	2	2
Collab. Amm.vo Profess.	D	8	6	7	7
Assistente Amm.vo	C	13	11	12	12
Coadiutore Amm.vo Esperto	Bs	5	4	4	4
Coadiutore Amm.vo	B	13	11	11	11
Commesso	A	1			-
<b>TOTALI</b>		<b>340</b>	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>233</b>

Il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato alla data del 31.10.2020 ammonta a complessive n. 221 unità, di cui n.21 dirigenti e n.200 dipendenti dell'area del comparto, a fronte di n. 236 posti previsti al 31.12.2020.

La dotazione organica in ciascun anno del triennio 2021-2023 è pari al numero di posti coperti con personale in servizio e al numero di reclutamenti previsti dal relativo Piano triennale del fabbisogno di personale (PTFP) nel rispetto della spesa potenziale massima assegnata come vincolo.

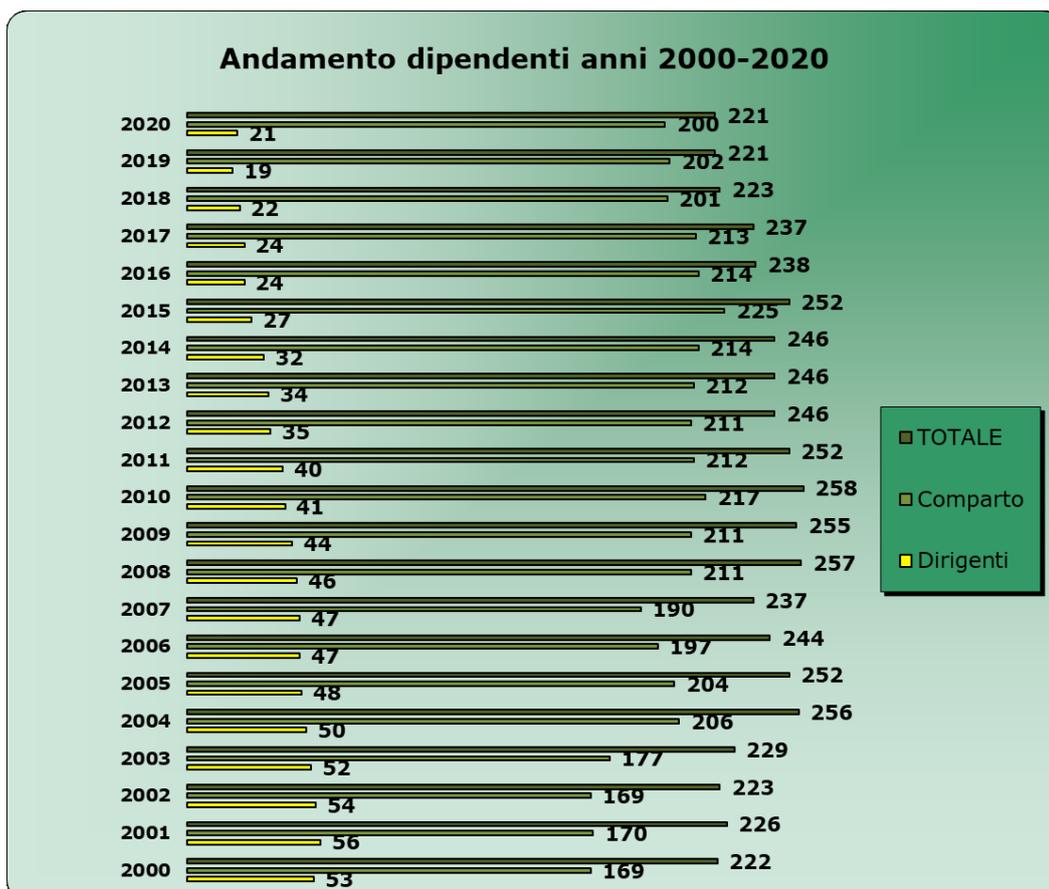
Nella tabella di raffronto che segue viene evidenziata la distribuzione del personale al 1/10/2020, a tempo indeterminato, tra le articolazioni provinciali e la Sede Centrale ARPAM:

RUOLI E AREE PROFESSIONALI	PERSONALE IN SERVIZIO A TEMPO INDETERMINATO PER STRUTTURE														
	DIREZIONE	AN	Lab AN	Tot AN	AP	Lab AP	Tot AP	Tot FM	MC	Lab MC	Tot MC	PU	Lab PU	Tot PU	TOTALE ARPAM
RUOLO SANITARIO	1	6	2	8	1	0	1	3	6	7	13	9	3	12	38
DIRIGENZA	1	1	2	3	1		1	1	1	1	2	1		1	9
COMPARTO		5		5			0	2	5	6	11	8	3	11	29
RUOLO PROFESSIONALE	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
DIRIGENZA		2		2			0				0			0	2
COMPARTO				0			0				0			0	
RUOLO TECNICO	16	33	14	47	16	12	28	5	12	10	22	19	9	28	146
DIRIGENZA	1	1	1	2	1	1	2		1	1	2	1	1	2	9
COMPARTO	15	32	13	45	15	11	26	5	11	9	20	18	8	26	137
RUOLO AMMINISTRATIVO	20	4	0	4	3	0	3	1	4	0	4	3	0	3	35
DIRIGENZA	1			0			0				0			0	1
COMPARTO	19	4		4	3		3	1	4		4	3		3	34
TOTALE	37	45	16	61	20	12	32	9	22	17	39	31	12	43	221

Alla data del 1.10.2020 sono presenti, inoltre, 1 unità di dirigente amministrativo a tempo determinato e n. 7 unità di CTP ruolo tecnico a tempo determinato.

Il successivo grafico evidenzia l'andamento della risorsa personale nel periodo 2000-2020.

## Andamento della risorsa "personale" nel periodo di operatività dell'ARPAM

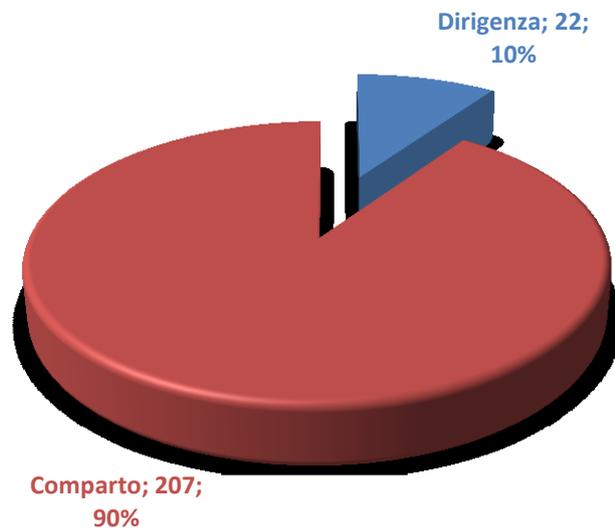


Dall'analisi del grafico si osserva un aumento delle assunzioni di personale del ruolo non dirigenziale che ha avuto il suo massimo nell'anno 2010. Relativamente al personale con qualifica dirigenziale si osserva, invece, una flessione continua dovuta al collocamento a riposo di figure dirigenziali non sostituite.

A partire dal 2020 si rileva una ripresa delle politiche assunzionali che ha portato all'interruzione del processo di progressiva riduzione del personale (che ha caratterizzato tutti gli anni successivi al 2015) e all'incremento del numero di figure dirigenziali la ininterrotta riduzione risaliva al 2001.

Di seguito viene illustrata la composizione percentuale e numerica di tutto il personale dipendente dell’Agenzia (a tempo indeterminato e determinato) alla data del 1.10.2020, distinta tra personale del comparto e personale della dirigenza.

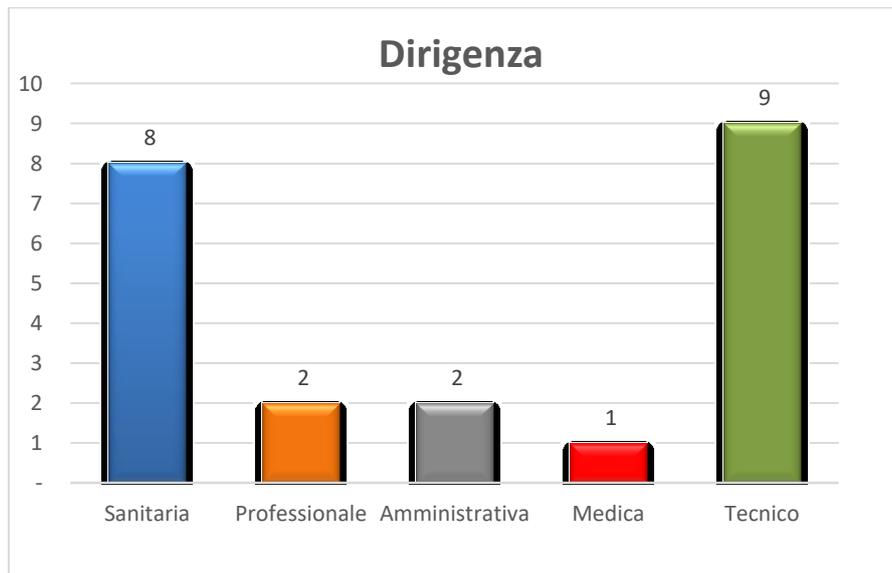
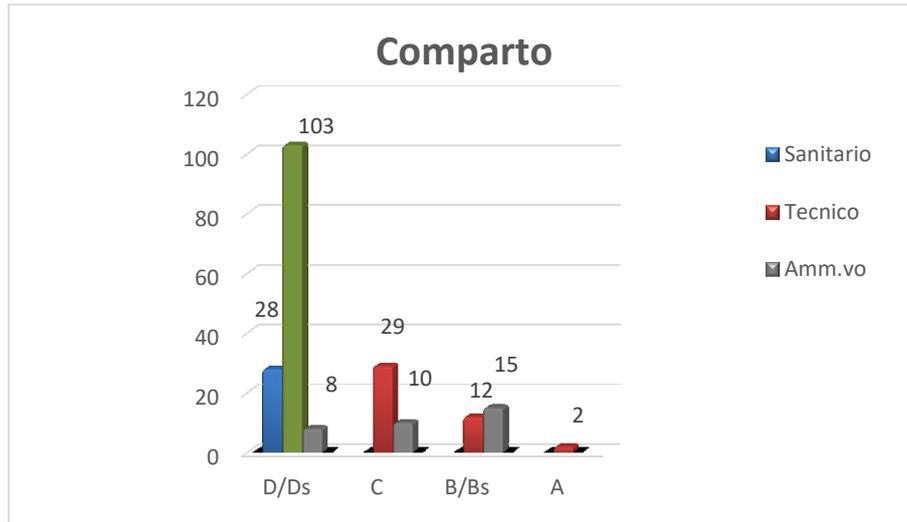
#### NUMERO DIPENDENTI AL 1 OTTOBRE 2020



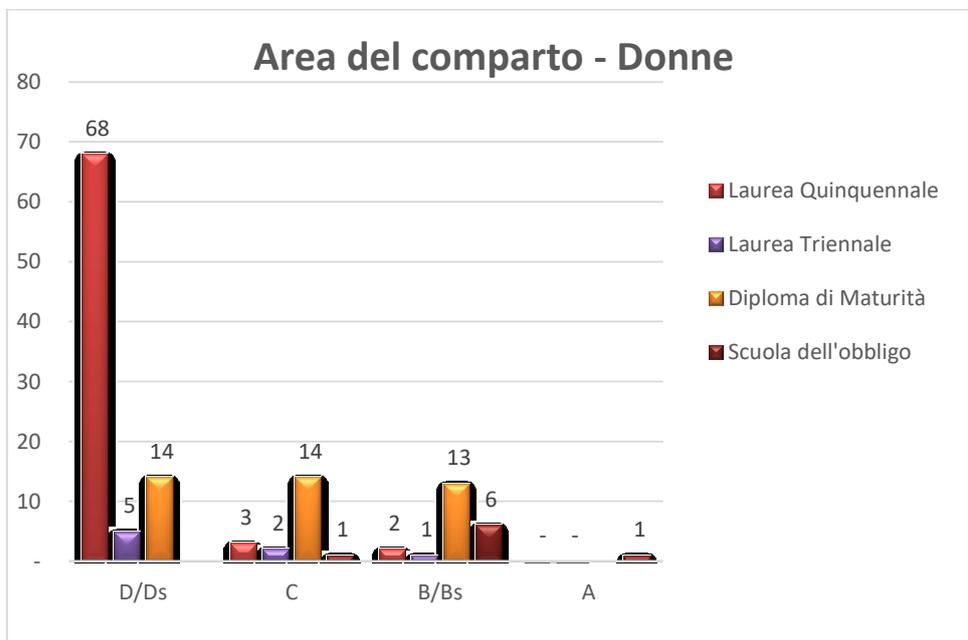
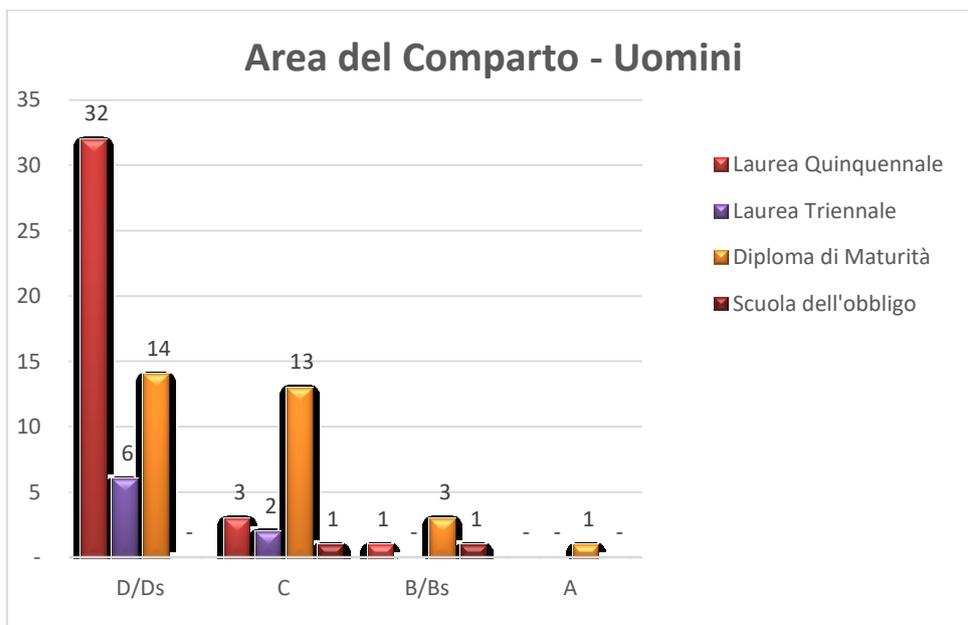
Nei grafici seguenti si riportano le composizioni qualitative, rispettivamente, del personale del comparto e della dirigenza.



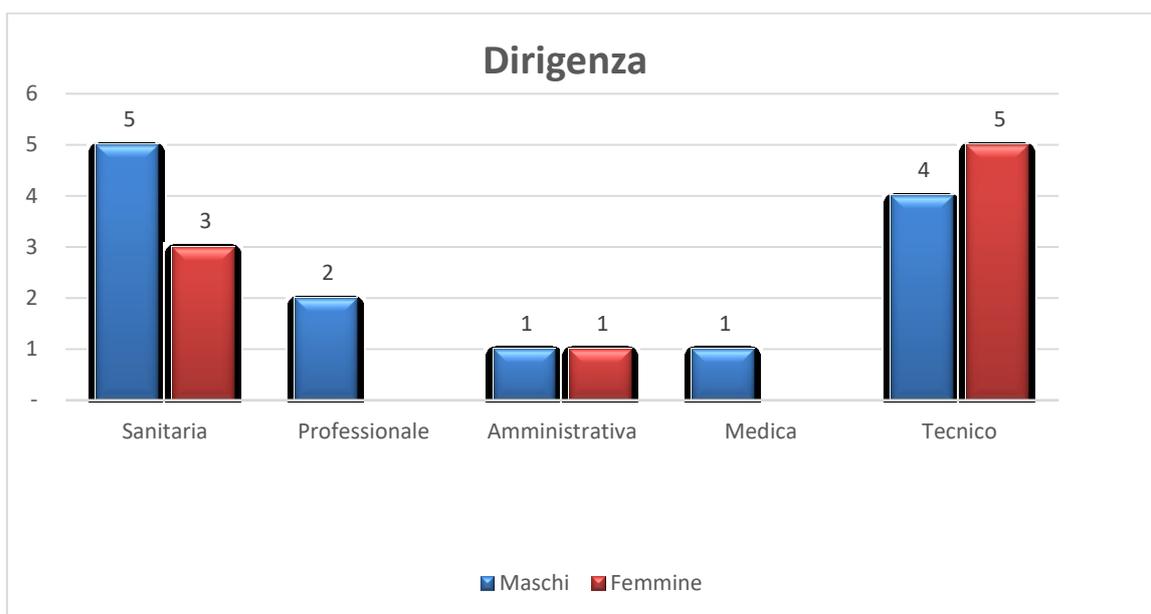
## Personale suddiviso per categoria/area (comparto) e per area (dirigenza)



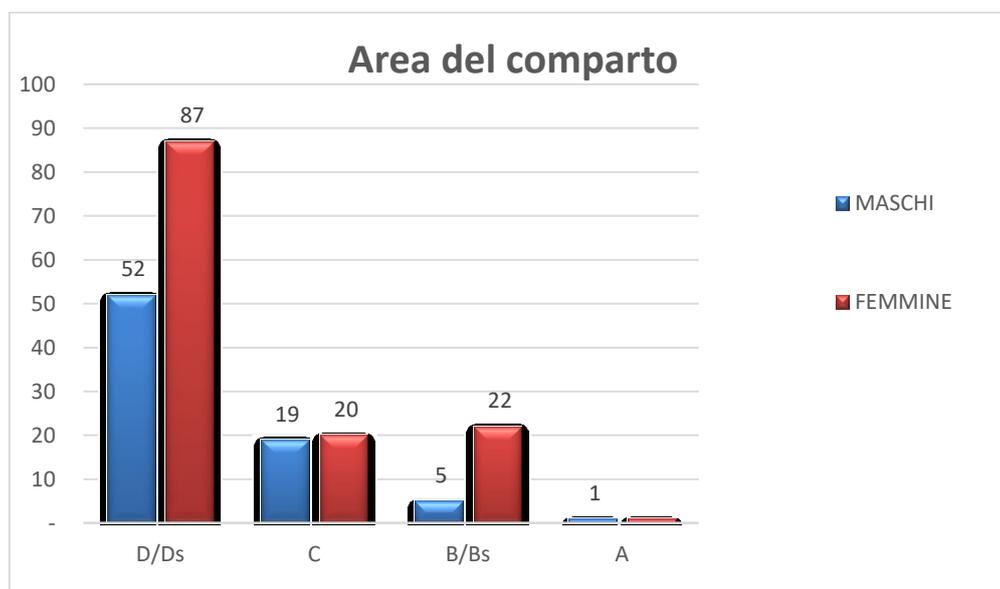
**Area del comparto - dipendenti a tempo indeterminato ed a tempo determinato in servizio alla data del 1 ottobre 2020 suddivisi per genere, categoria e titolo di studio**



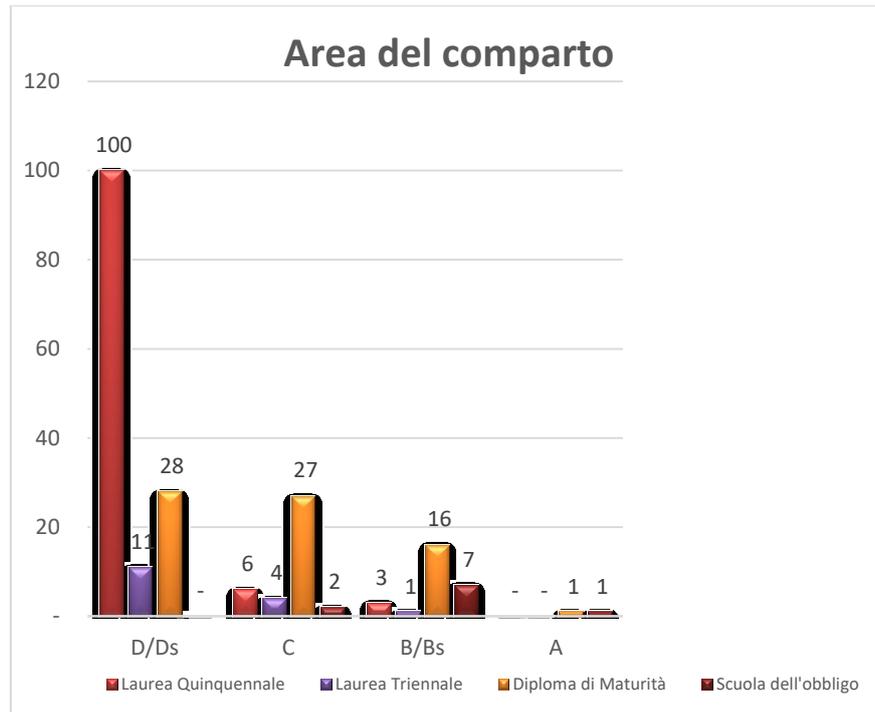
**Area della dirigenza - dipendenti a tempo indeterminato e a tempo determinato, in servizio alla data del 1 ottobre 2020 suddivisi per sesso e area contrattuale (Medica - Sanitaria - Professionale - Tecnica - Amministrativa)**



**Area del comparto dipendenti a tempo indeterminato ed a tempo determinato in servizio alla data del 1 ottobre 2020 suddivisi per sesso e categoria**



**Area del comparto dipendenti a tempo indeterminato ed a tempo determinato in servizio alla data del 1 ottobre 2020 suddivisi per categoria e titolo di studio**



---

### **2.4.3 PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E DELLE PARI OPPORTUNITA'**

All'interno dell'attività propositiva assegnata al Comitato Unico di Garanzia istituito ai sensi dell'art. 57 del D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165 testo vigente e dell'art. 21 della Legge 4 novembre 2010 n. 183 il Comitato Unico di Garanzia, nell'ambito dei compiti propositivi di cui all'art. 9 - del Regolamento di funzionamento, ha proposto alla Direzione Generale di ARPAM il Piano delle Azioni Positive per il triennio 2021-2023 che la medesima direzione ha recepito con Determina n. 173/DG del 30/12/2020.

La proposta si colloca in continuità con i precedenti piani di azioni positive e in particolare con il Piano 2018-2020, da cui mutua attività e azioni ritenute ancora valide e non completamente esaurite. Ad esse se ne aggiungono altre coerenti con il cambiamento organizzativo dell'Agenzia e dell'evoluzione dei nuovi strumenti di gestione del lavoro da remoto.

Il Piano Triennale Azioni Positive che riguarda quindi direttamente anche l'Esercizio 2021, oltre che essere un adempimento degli obblighi di legge, costituisce un valido strumento operativo per garantire l'applicazione concreta delle pari opportunità, favorire un buon clima aziendale nonché un documento programmatico per la realizzazione di azioni positive all'interno del contesto organizzativo dell'Agenzia.

Ai sensi dell'art. 9 del regolamento per il funzionamento del CUG ARPAM, il CUG svolge i compiti di verifica sui risultati delle azioni positive individuate.

Con questo piano il CUG intende dare il suo contributo verso una pubblica Amministrazione che vuole innovarsi con la consapevolezza che il rinnovamento passa attraverso modalità e scelte precise che permettono di realizzare le migliori condizioni e migliori opportunità.

Il CUG ha individuato nei seguenti ambiti le macro aree di intervento:

1. AREA MONITORAGGIO, ASCOLTO E BENESSERE
2. AREA CONCILIAZIONE TEMPI VITA/LAVORO
3. AREA RAFFORZAMENTO AZIONE DEL CUG
4. AREA CULTURA DELLA PARITÀ E DELLE PARI OPPORTUNITÀ
5. AREA STATISTICHE DEL PERSONALE E DATI DI GENERE

Per ciascuna area di intervento sono state previste specifiche azioni.

Nell'Area 1 le azioni riguardano:

- a) promuovere un'indagine sul benessere organizzativo ed il clima organizzativo, previo confronto con il SNPA per la condivisione di eventuali metodi di rilevazione che consentano la confrontabilità dei dati con realtà organizzative analoghe ad Arpa Marche e definire, anche tramite la somministrazione di un questionario ad hoc ai dipendenti, le azioni di miglioramento da adottare in via prioritaria e le eventuali azioni correttive;
- b) Ottemperare alle disposizioni del DPR 105/2016 ed azioni conseguenti;
- c) Prevedere per il personale percorsi di sviluppo di carriera;
- d) Migliorare la comunicazione interna basata sul rispetto e la dignità della persona, al fine della prevenzione dei conflitti;
- e) Attuazione di una giornata informativa su stress e mobbing destinata a tutto il personale, al fine di una migliore gestione consapevole, a cura del CUG in collaborazione con il RSPP.

Nell'Area 2 le azioni riguardano:

- a) Promuovere il Piano operativo per l'organizzazione del lavoro agile;
- b) Promuovere l'adozione del Regolamento della Banca delle ore.

Nell'Area 3 le azioni riguardano:

- a) Adottare il Codice di condotta per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori;
- b) Avviare e concludere la procedura di incarico per l'individuazione del/della Consigliere/a di fiducia;
- c) Adesione al protocollo d'intesa della rete Marcug;
- d) Prosieguo della partecipazione attiva ai programmi e alle attività con il sistema SNPA.

Nell'Area 4 le azioni riguardano:

- a) Realizzare interventi formativi per dirigenza e titolari di incarichi di funzione sui temi della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo e per la diffusione dell'approccio assertivo;
- b) Studio di azioni specifiche di tutoraggio e procedure per il trasferimento di competenze del personale in uscita anche attraverso la sperimentazione di affiancamenti;
- c) Applicazione del linguaggio di genere, compatibilmente con la necessità di salvaguardia della leggibilità dei testi.

Nell'Area 5 le azioni riguardano:

- a) Assicurare la produzione di dati e informazioni necessari alla definizione del Piano triennale delle azioni positive;
- b) Produrre dati statistici sul personale e sulla organizzazione del lavoro fruibili dal CUG, sulla base delle indicazioni contenute nella Direttiva 2/2019.

Per ciascun obiettivo sono fissati specifici target e le risorse necessarie per l'attuazione.

#### **2.4.4 SISTEMA GESTIONE QUALITA'**

ARPA Marche ritiene fondamentale, per le proprie strategie di sviluppo e reputazionali, operare in conformità agli standard europei di Garanzia Qualità; il Sistema Gestione Qualità ARPAM persegue obiettivi di miglioramento continuo volti all'efficienza del sistema ed all'integrazione delle politiche, cura la diffusione di una comune cultura della qualità all'interno dell'Agenzia ed opera al fine di garantire, anche nei confronti degli utenti, l'ottimizzazione di processi operativi, attività, interventi, secondo norme e standard nazionali ed internazionali di riferimento. Esso si realizza tramite il mantenimento dell'accreditamento Accredia, ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018, di prove tecniche presso le quattro sedi provinciali del Servizio Laboratoristico regionale multisito e presso i Servizi Territoriali di Pesaro, Ancona e Macerata, con contestuale applicazione delle procedure generali presso il Dipartimento di Fermo, sede di attività di tipo territoriale.

Considerando, poi, che è necessario addivenire alla formulazione di un Catalogo Nazionale dei Servizi e delle Prestazioni di Arpa Marche, anche per quanto disposto dall'art. 9 della Legge 132 del 2016 ed in virtù degli obiettivi assegnati alla Agenzia dalla Giunta Regionale, si ritiene di implementare il sistema di gestione dell'Agenzia con la certificazione ISO 9001:2015 - per le prestazioni che saranno individuate - ai fini di garantire agli stakeholder una omogenea fruizione del processo della prestazione, a livello regionale, eseguito in tempi e modalità definite, attraverso un'analisi di rischio associata.

Le macroattività ed i principali obiettivi per il triennio 2021-2023 possono essere, pertanto, così sintetizzati:

- Monitoraggio del sistema: Effettuazione di audit interni per la valutazione dell'applicazione e mantenimento della conformità alle norme ed alle prescrizioni di Accredia, con l'ausilio di personale tecnico qualificato, interno all'ARPAM e personale esterno, dell'ambito SNPA.

- Svolgimento di tutte le attività di coordinamento e sorveglianza tra le sedi, con incontri tecnici periodici e costante supporto tecnico alle varie strutture dell'Arpam nel corso degli audit e nell'attuazione delle azioni correttive conseguenti a rilievi riscontrati.
- **Armonizzazione delle attività dei Dipartimenti:** Il GdL ARPAM "Metrologia", tramite il coinvolgimento e l'integrazione delle funzioni specialistiche presenti nelle diverse sedi, effettua attività di approfondimento tecnico-scientifico su tematiche metrologiche, di carattere trasversale, a seguito di criticità/esigenze interne e/o recepimento di aggiornamenti normativi inerenti le tecniche statistiche utilizzate per la valutazione dei risultati di prova.
- **Assistenza tecnica ai clienti,** pubblici e privati, necessaria all'individuazione delle esigenze analitiche ed all'interpretazione dei risultati (in conformità alla ISO 17025:2018) nell'ottica di una riduzione dei reclami e di un miglioramento continuo delle prestazioni con definizione, verifica ed aggiornamento costante dei servizi offerti, contenuti nella Carta dei Servizi, periodicamente aggiornata.
- **Cooperazione/interscambio con partecipazione alle attività SNPA:** partecipazione ai GdL e tavoli tecnici SNPA: Rete nazionale dei Referenti SGQ; Segreteria tecnica del Comitato di Coordinamento per l'attuazione del Protocollo ISPRA/Accredia; effettuazione di audit interagenziali da parte degli operatori qualificati ARPAM.
- **Miglioramento del sistema:** Estensione dell'accreditamento a nuove prove per sia per matrici ambientali, di stretta competenza agenziale, che per gli alimenti sulla base dei piani di campionamento redatti dalla Regione Marche.
- Attività propedeutica alla certificazione 9001, per i processi afferenti alle prestazioni eseguite dai Servizi Territoriali, prioritariamente.

Implementazione della gestione informatica della documentazione SGQ ARPAM, in relazione alle esigenze delle sedi.

Proseguo del progetto di formazione aziendale rivolto prioritariamente agli auditor interni dell'ARPAM.

#### **2.4.5 LA SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA**

Nel presente paragrafo si rappresenta il quadro finanziario necessario per proseguire nel percorso di rilancio dell'Agenzia avviato da due anni e che ha già portato ad alcuni risultati di grande rilievo alcuni dei quali vengono di seguito elencati:

- Impulso alla riorganizzazione dell'agenzia e adozione da parte della Giunta regionale di un nuovo regolamento di funzionamento (DGRM 1162 de 3.08.2020)

- Introduzione di una nuova stagione di relazioni sindacali finalizzata alla razionalizzazione dei fondi contrattuali connessa alla stabile riduzione della dotazione organica
- Rilancio delle politiche assunzionali attraverso il riallineamento tra adozione e attuazione dei Piani del Fabbisogno del personale superando il contesto di ritardi nei reclutamenti programmati, come di seguito riportato:

ANNO	NUMERO NUOVI ASSUNTI A T.I.
2015	0
2016	3
2017	3
2018	7
2019	11
2020 (al 30/9/2020)	12
TOTALE	36

- adeguamento dei processi al Catalogo delle prestazioni previsto dal D.Lgs. 132/2016 anche come segnale di trasparenza e metodo per la rendicontazione;
- miglioramento del rapporto di reciproca collaborazione tra gli uffici regionali e l'Agenzia;
- realizzazione di numerose iniziative di promozione dell'immagine dell'Agenzia a diversi livelli;
- progressiva riorganizzazione del sistema di procurement per ripristinare un regime correttezza negli appalti avvalendosi anche della Stazione Unica Appaltante con l'obiettivo di conseguire economie di approvvigionamento e più efficaci processi di acquisto;
- introduzione di nuove soluzioni per la manutenzione della strumentazione tecnica in modo da perseguire un migliore equilibrio tra obiettivi di tempestività/efficacia e economicità degli interventi;
- programmazione degli investimenti finalizzati al potenziamento e rinnovo della strumentazione tecnica e informatica per dar seguito al piano già attuato per complessivi 1,6 milioni di euro, che ha, fra l'altro, consentito l'avvio del laboratorio multisito;
- ulteriore impulso al piano di sostituzione delle dotazioni informatiche che, già avviato, consentirà un complessivo aggiornamento del parco macchine.

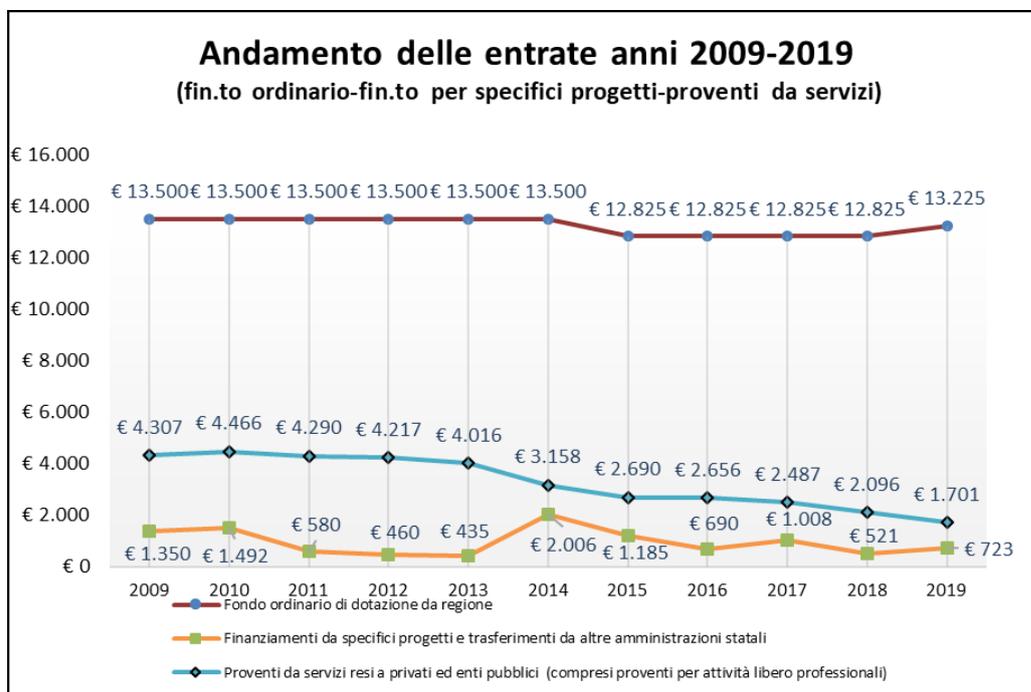
Parallelamente al percorso di rilancio si è avviato un processo di riqualificazione del rapporto con l'Amministrazione Regionale e con gli Enti Locali nei confronti dei quali l'Agenzia si propone come un referente tecnico autorevole per la conoscenza, valutazione e risanamento ambientale.

La prosecuzione di questo progetto di rilancio necessita di un pieno coinvolgimento da parte della Regione in ordine alla visione, ai processi in atto e agli obiettivi. In tale prospettiva di sviluppo si è rappresentata alla Regione la necessità di disporre di un maggiore supporto finanziario stante la ripresa della dinamica salariale (dopo il blocco durato un decennio), la progressiva riduzione delle entrate proprie e la necessità di disporre di specifiche risorse per gli investimenti.

### Reperimento delle risorse economiche

L’Agenzia assicura i propri equilibri finanziari attraverso tre principali voci di ricavo che di seguito sono sinteticamente analizzate e il cui andamento storico è rappresentato nel grafico.

- A. Il trasferimento regionale in conto esercizio;
- B. I trasferimenti per specifici servizi;
- C. I ricavi propri, principalmente riconducibili all’attività dell’impiantistica.

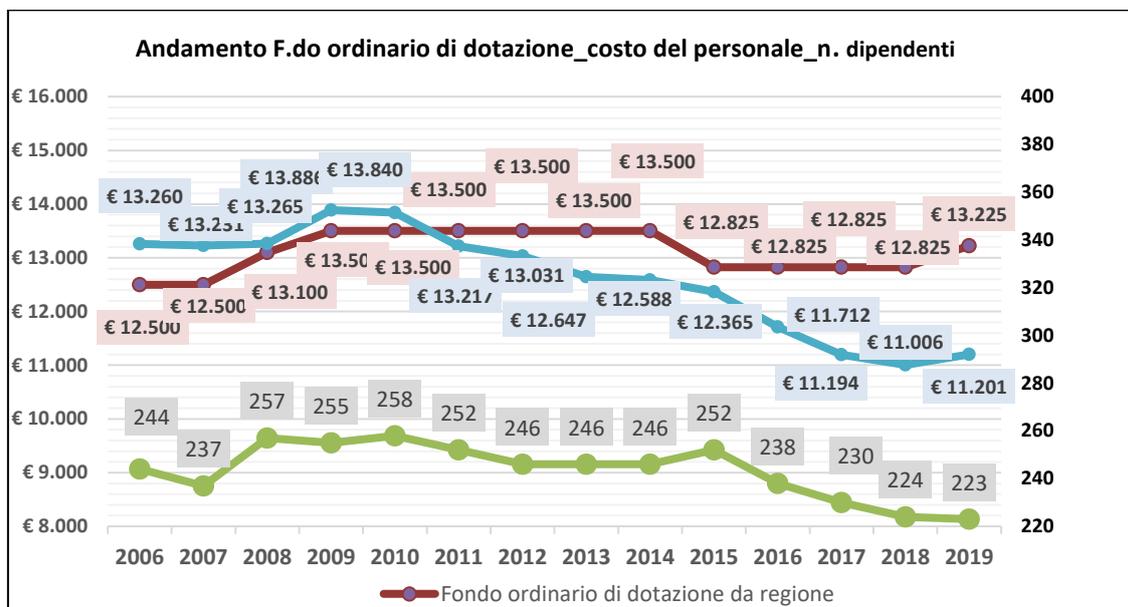


E’ evidente come le risorse complessivamente disponibili siano state caratterizzate nell’ultimo decennio da un trend di progressiva riduzione.

Di seguito si propone un brevissimo esame delle tre categorie di entrata:

### A. Il trasferimento regionale in conto esercizio:

Il contributo assegnato ad ARPAM non ha seguito le dinamiche di crescita del fondo sanitario sebbene alcuni costi, come ad esempio il personale che rappresenta il 67,25% del totale dei costi della produzione e che è pari al 84,70% del trasferimento assegnato (dati rendiconto 2019), abbiano avuto gli stessi trend della sanità, considerato che al personale dell’Agenzia si applicano i medesimi CCNL; il confronto tra la somma effettivamente stanziata a favore dell’Agenzia e quella che sarebbe teoricamente spettata all’Agenzia qualora alla stessa fosse stata riconosciuta annualmente la quota percentuale di incremento del Fondo sanitario nazionale nel periodo 2007-2019 evidenzia uno scostamento pari a oltre 2 milioni di euro rispetto all’importo stanziato di € 13.225.000.



La quota del fondo sanitario riconosciuto all’Agenzia è pari allo 0,46% del Fondo Regionale per la Sanità; si tratta di una percentuale che colloca la Regione Marche al di sotto della media nazionale (0,513%), ultima tra le regioni con simile demografia e estensione territoriale (dati aggiornati al 2019).

### B. I trasferimenti per specifici servizi

I trasferimenti per specifici servizi traggono origine da finanziamenti regionali, statali e comunitari per specifici progetti e da proventi per servizi resi a privati ed enti pubblici di cui all’art. 21 lett. f) e si caratterizzano per una sostanziale neutralità in termini di equilibri di bilancio.

### **C. I ricavi propri principalmente riconducibili all'attività dell'impiantistica)**

Sono entrate da prestazioni di servizi principalmente derivanti dall'attività del servizio impiantistica che hanno mostrato una progressiva riduzione nel corso degli anni (vedi tabella seguente) e che, nel 2020 e prospettivamente nel 2021, saranno negativamente incise dall'emergenza COVID-19.

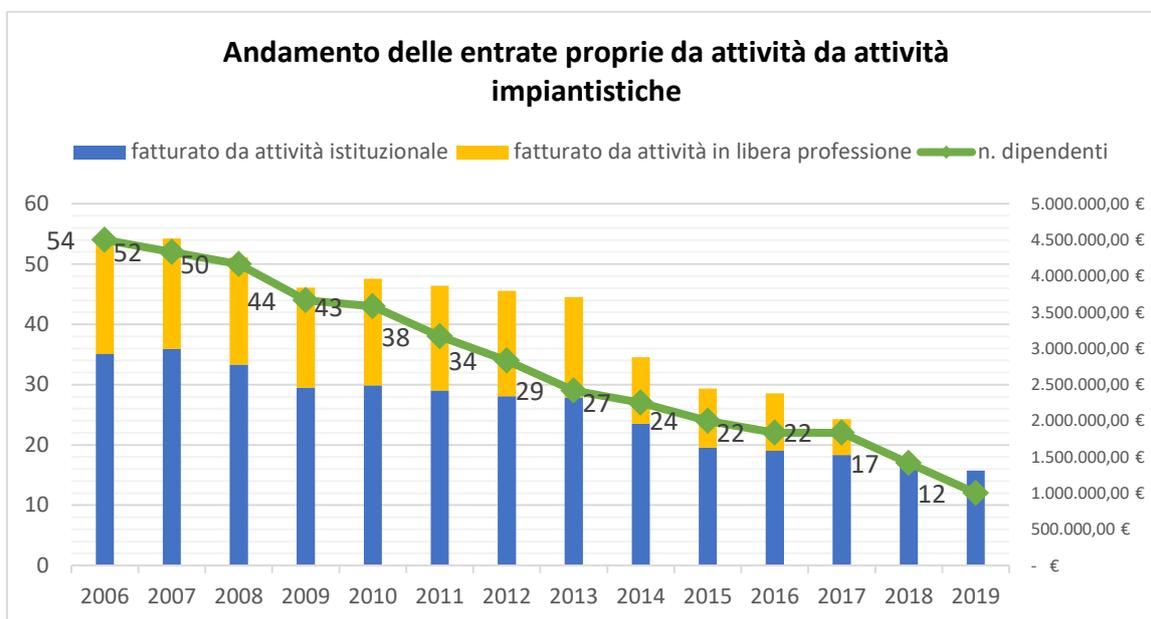
L'impiantistica non è un settore strategico dell'Agenzia e in tal senso si è registrata una progressiva riduzione delle unità dedicate cui si è sovrapposta la sospensione fin dal 2016 delle attività aggiuntive e della libera professione.

Nel bilancio di previsione 2020 i ricavi propri dell'Agenzia sono stati ridimensionati in relazione al trend storico dell'attività del settore impiantistica; la riduzione di entrate tra la previsione 2019 (€ 2.340.000) e la previsione 2020 (€ 1.691.000) è pari a € 649.000 (-27,7%).

Tale riduzione è consolidata non avendo in questi anni investito sul turn over del personale impiantistico atteso che il settore non rientra nella mission dell'Agenzia e non può essere potenziato a fronte della necessità di assicurare il LEPTA nelle aree core. A causa del progressivo disimpegno dell'Agenzia dalle attività di verifica nel settore dell'impiantistica negli ultimi 7 anni l'Agenzia ha visto ridursi le entrate proprie di circa 3 milioni di euro.

La riduzione del fatturato dell'impiantistica comporta una perdita di margine operativo perché il settore produce valore aggiunto.

E' evidente quindi che la riduzione dell'attività comporta un peggioramento dell'equilibrio finanziario dell'Agenzia che deve trovare un contrappeso nell'incremento del trasferimento corrente. Si sono comunque intraprese azioni per contrastare la progressiva riduzione delle entrate con una revisione (in corso) del tariffario e con una politica intesa ad ampliare la gamma dei servizi resi verso le aziende di emanazione pubblica.



In relazione a quanto sopra specificato circa l'andamento delle entrate e alla non rinviabile necessità di potenziamento dell'organico e degli investimenti, è auspicabile che venga incrementata stabilmente, fin dalla programmazione finanziaria 2021-2023, la dotazione finanziaria dell'Agenzia con particolare riferimento alla quota del fondo sanitario regionale di cui alla lettera a) dell'art. 21, comma 1, della L.R. 60/1997 oppure con un contributo annuale di funzionamento di cui alle successiva lettera b) del medesimo articolo e di prevedere un apposito stanziamento da destinare, come contributo in conto capitale, agli investimenti dell'Agenzia.

Al momento della redazione del presente Piano tuttavia il trasferimento regionale in conto esercizio iscritto nel bilancio regionale in ciascuna delle annualità del triennio 2021-2023 è pari al fondo assegnato nel 2020 e non sono previsti specifici stanziamenti per il finanziamento degli investimenti.

### **L'impiego delle risorse e le azioni di intervento**

Fermo restando tutto quanto sopra indicato per conseguire l'obiettivo dell'equilibrio di Bilancio l'ARPAM intende promuovere nel corso dell'esercizio 2021 e per il triennio 2021 - 2023 le iniziative già avviate negli esercizi precedenti, sia in relazione all'adozione di aggiornamenti delle politiche tariffarie (prevalentemente finalizzate ad

un aggiornamento del tariffario per colmare alcune lacune e consentire la copertura finanziaria di alcune prestazioni precedentemente rese in forma gratuita agli enti locali) sia nell'ottica del contenimento dei costi di acquisizione dei fattori produttivi.

E' evidente peraltro come la componente di costo più rilevante, pari al 67,25% dei costi di produzione (dati esercizio 2019), è quella relativa al costo del personale che presenta un elevato livello di rigidità e che ha una dinamica significativamente incisa dagli incrementi retributivi previsti dalla contrattazione collettiva nazionale che non può essere compensata con le azioni già intraprese e tutt'ora in corso a livello di contrattazione decentrata integrativa e di razionalizzazione.

Su tale spesa gravano inoltre alcune questioni aperte quali l'inquadramento del personale laureato in chimica, fisica e biologia sul quale si attende il consolidamento dell'orientamento giurisdizionale. Nel caso in cui non fosse più possibile assumere i laureati in tali discipline nell'ambito del comparto, dovendoli invece reclutare quali dirigenti, le politiche assunzionali dovranno essere profondamente revisionate con costi tendenzialmente crescenti.

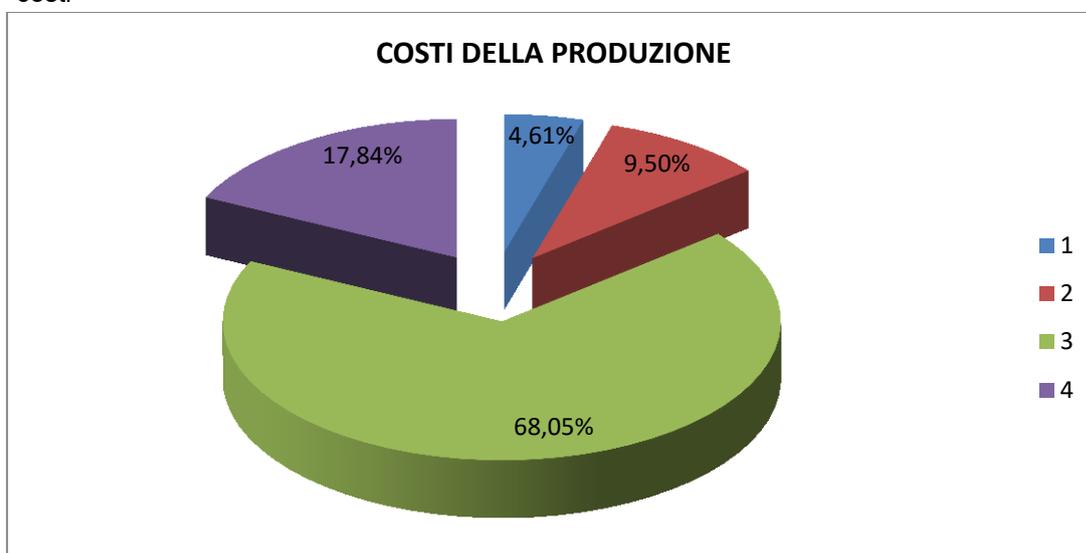
Si riportano di seguito i valori economici dei Costi della Produzione rilevati negli Esercizi 2015, 2016 e 2017, 2018 nonché la rappresentazione grafica dell'incidenza percentuale degli aggregati di costo rispetto al costo totale della produzione, rilevati con il Bilancio d'Esercizio 2018:

	2015	2016	2017	2018	2019
Acquisti d'esercizio	656.762	643.291	549.502	719.699	640.788
Manutenzione e riparazione	973.973	931.123	915.693	976.293	896.611
Costi per prestazioni di servizi	873.387	797.329	768.526	740.621	894.716
Godimento beni di terzi	401.152	391.594	307.958	334.552	325.002
Utenze	370.154	385.181	411.139	397.661	442.981
Costo del personale dipendente	12.365.272	11.711.586	11.194.337	11.006.268	11.200.976
Contratti di collaborazione			23.040	100	
Costi di esercizio e attività lib. Prof.le	1.023.475	873.041	480.821		
Spese amm.ve generali	677.434	757.980	755.356	669.914	754.514
Costi su convenzioni e progetti finalizzati					
Ammortamento immobilizzazioni materiali e immateriali	1.118.174	1.140.083	1.092.958	1.008.656	1.078.941
Variazione delle rimanenze	8.501	- 41.163	32.384	- 32.238	26.109
Accantonamenti d'esercizio	156.430	423.671	721.301	67.426	396.040
<b>Costi della produzione</b>	<b>18.624.714</b>	<b>18.013.716</b>	<b>17.253.015</b>	<b>15.888.951</b>	<b>16.656.677</b>

Di seguito si riporta, l'indice di composizione dei costi rispetto al totale complessivo dei "costi della produzione" previsti per il 2020:

#### INDICI DI COMPOSIZIONE DEI COSTI DELLA PRODUZIONE

Incidenza % spese amm.ve generali su costi della produzione	4,61%
Incidenza % acquisti beni e servizi su costi della produzione	9,50%
Incidenza % costo personale su costi della produzione	68,05%
Incidenza % manutenzione, utenze, canoni locazione ed altri costi	17,84%



Riclassificando i valori economici della tabella dei costi della produzione in percentuale di incidenza degli stessi sui costi della produzione, avremo il seguente istogramma:

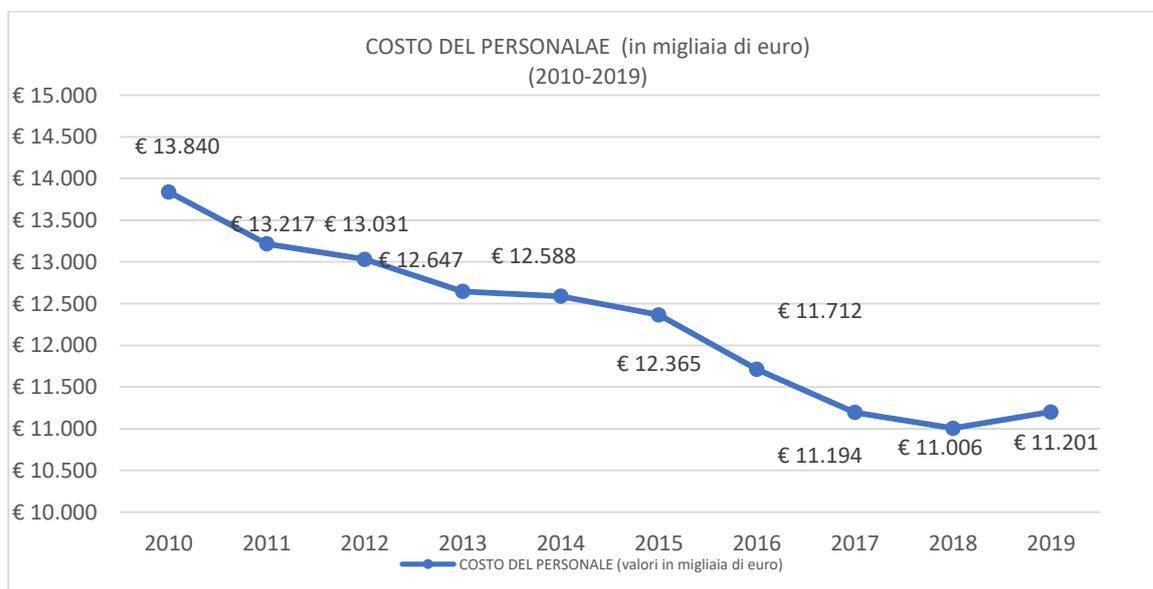
Come già detto, la componente di costo più rilevante, sostanzialmente pari a circa il 68% dei costi di produzione, è quella relativa al costo del personale.

In tale contesto, la revisione del modello organizzativo precedentemente illustrato e dal quale ci si attende, anche in futuro con opportuni e necessari accorgimenti, un significativo risultato in termini di efficienza nell'utilizzo del fattore produttivo "risorsa umana", diventa un passaggio obbligato per continuare ad erogare le attività ed i servizi dell'Agazia in maniera sempre più efficace.

Il contenimento nel tempo delle spese del personale, connesso al rispetto del tetto di spesa fissato dalla Leggi Finanziarie, dalle linee di indirizzo regionali e dal D.L. n.78/2010, è riepilogato ed evidenziato nella tabella e grafico successivi

**Spesa personale dipendente (valori in migliaia di euro)**

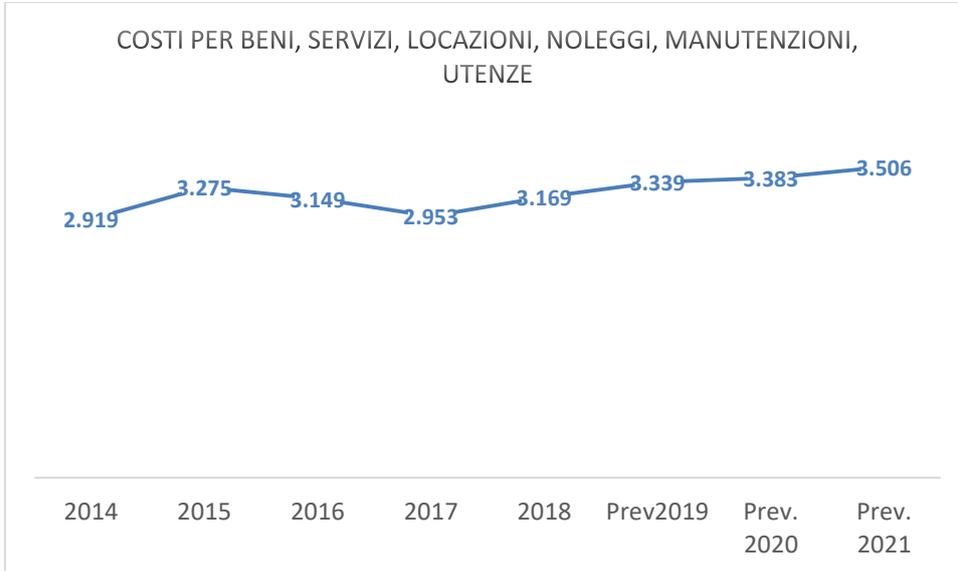
ANNO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prev. 2021
<b>TOTALE</b>	13.265	13.886	13.840	13.217	13.031	12.648	12.588	12.365	11.712	11.194	11.006	11.201	11.589	11.715



Alla manovra sul personale si affianca quella ulteriore relativa agli interventi di contenimento dei costi sull'altro importante aggregato economico di costo: le "spese per beni e servizi, manutenzioni, noleggi ed utenze" che complessivamente considerate rappresentano il 19,87% dei costi della produzione.

**Spesa per beni, servizi, locazioni, noleggi, manutenzioni ed utenze, comprensive delle variazioni delle rimanenze (valori in migliaia di euro)**

ANNO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Prev. 2021
<b>TOTALE</b>	2.919	3.275	3.149	2.953	3.169	3.200	3.383	3.506



---

## 3. IL PIANO DELLA PERFORMANCE

---

### 3.1 CRITERI DI DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'attività dell'Agenzia deve essere pianificata a partire dal mandato istituzionale, individuando le aree strategiche in cui esso può essere declinato e i bisogni della collettività, ai quali l'ARPAM è chiamata a dare, nel medio periodo, risposte da definire in termini di concreto *outcome* misurabile.

L'*outcome* viene perseguito fissando e realizzando obiettivi specifici<sup>3</sup> di prospettiva triennale, aggiornati di anno in anno, e attuati con tappe annuali, scandite da puntuali obiettivi operativi.

Gli obiettivi rappresentano i traguardi che l'amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione. In particolare, gli obiettivi specifici sono caratterizzati:

- da un elevato grado di rilevanza;
- da un'ottica di pianificazione per lo meno di medio periodo;
- da una coerenza con gli obiettivi generali determinati in base alle priorità politiche e al quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire.

Gli obiettivi specifici sono espressi attraverso una descrizione sintetica e sono corredati, in particolare, da indicatori e target, che ne garantiscono la misurabilità.

Il presente Piano ha quale arco temporale di riferimento il triennio 2021-2023. All'interno di questo arco temporale e coerentemente alle risorse assegnate, gli obiettivi specifici sono corredati dal relativo output (target), indicatori, timing, e strutture operative coinvolte per l'anno 2021.

Gli obiettivi potranno essere ulteriormente specificati e articolati in successivi atti, specie laddove abbiano carattere trasversale e richiedano l'individuazione di uno o più referenti cui affidare il ruolo di coordinamento.

Gli obiettivi potranno essere oggetto di revisione in corso d'anno in relazione ai contenuti del Piano della Performance Regionale, oppure per tener conto di eventi sopravvenuti o non prevedibili che ne possano condizionare o impedire la realizzazione per cause non imputabili alla responsabilità delle aree organizzative coinvolte.

---

<sup>3</sup> Il decreto legislativo del 25 maggio 2017, n. 74, ha introdotto, a partire dal ciclo di gestione della performance 2018-2020, una nuova articolazione degli obiettivi prevedendo la definizione di obiettivi specifici, programmati dalle singole amministrazioni su base triennale.

Con l'adozione del presente Piano ARPA Marche intende cogliere l'opportunità per migliorare la propria attività di programmazione, controllo e valutazione delle prestazioni attese e dei risultati ottenuti.

Sulla base delle "Linee Guida per il Piano della performance" elaborate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del Giugno 2017 gli obiettivi sono stati individuati privilegiando i seguenti criteri:

- correlazione alle policy o ad interventi legislativi di riforma del settore;
- finalizzazione e/o supporto agli indirizzi regionali;
- focalizzazione sul miglioramento della quantità/qualità dell'output (servizi e prestazioni "core")
- connessione con i processi e le attività (gestione contabile, gli approvvigionamenti, la gestione delle risorse umane).

Le attività di cui all'ultimo punto spesso considerate come secondarie sono invece un'area di potenziale miglioramento per l'Agenzia non solo sul fronte dell'efficienza (costi per output) ma anche dell'efficacia. Si pensi, ad esempio, alla digitalizzazione dei processi amministrativi o, ancora, all'introduzione del lavoro "agile" per la conciliazione dei tempi vita-lavoro specie in presenza di riorganizzazioni degli orari.

Relativamente al numero degli obiettivi individuati si è tenuto conto del fine di conseguire un equilibrio tra il loro numero e la distribuzione tra le diverse aree organizzative tenendo conto della specificità della propria situazione e del grado di maturità del sistema di performance.

Un numero ristretto e chiaro di obiettivi facilita la comunicazione (interna ed esterna) e la focalizzazione dell'azione; per contro il focus su pochi obiettivi potrebbe escludere alcune attività dell'amministrazione.

Un numero più ampio di obiettivi favorisce sicuramente una maggior copertura delle attività dell'amministrazione; per contro troppi obiettivi rischiano di essere percepiti (all'interno o all'esterno) come una mancanza di priorità.

Inoltre si è tenuto conto del fatto che tra gli obiettivi di performance del 2021 rientrano anche gli obiettivi previsti dalle risorse aggiuntive regionali (RAR) individuati con la determina n. 123/DG del 22.09.2020.

L'attuazione del Ciclo della performance avviene utilizzando gli strumenti della pianificazione strategica e della programmazione finanziaria, gestionale ed operativa nonché della funzione del controllo di gestione.

### **3.1.1 LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' E I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE. BILANCIO PREVENTIVO ECONOMICO ANNUALE 2021 E TRIENNALE 2021-2023**

Ai fini della pianificazione strategica, ARPA Marche adotta il Piano Triennale della performance.

Per la programmazione gestionale gli strumenti adottati sono il Bilancio Preventivo Economico d'esercizio 2021 e triennale 2021-2023 e il Programma di attività annuale 2021 e triennale 2021-2023 approvati con Determina n. 134/DG del 26/10/2020.

Rinviando comunque alle Determine di approvazione del Bilancio Preventivo d'esercizio 2021 e triennale 2021-2023 e ai relativi Programmi di attività per ogni approfondimento di dettaglio relativo ai contenuti, la programmazione proposta con il presente Piano della Performance è coerente con i contenuti del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, previsti appunto nei citati documenti.

Si riporta quindi di seguito il Conto Economico sintetico del Bilancio Economico Pluriennale 2021-2023 da ultimo approvato; i valori contenuti nell'annualità 2021 rappresentano i limiti di stanziamento di spesa cui si attiene prudenzialmente l'Agenzia.



		BILANCIO PREVENTIVO 2021	BILANCIO PREVENTIVO 2022	BILANCIO PREVENTIVO 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
A	1-	13.823.500	13.645.000	13.645.000
	2-	2.148.600	2.240.000	2.240.000
	3-	50.000	50.000	50.000
	4-	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		<b>17.222.100</b>	<b>17.135.000</b>	<b>17.135.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
B	1-	687.100	680.600	680.600
	2-	1.069.500	1.056.500	1.056.500
	3-	947.606	880.009	880.015
	4-	353.000	353.000	353.000
	5-	448.400	448.400	448.400
	6-	11.714.808	11.714.805	11.714.798
	8-			
	9-	794.186	794.186	794.186
	10-			
	11-	1.200.000	1.200.000	1.200.000
	12-			
	13-			
<b>TOTALI COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		<b>17.214.600</b>	<b>17.127.500</b>	<b>17.127.499</b>
Differenza tra valore e costi della produzione		<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.501</b>
<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>				
C	1-	30.000	30.000	30.000
<b>TOTALI PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
<b>RETTIFICHE DI ATTIVITA' FINANZIARIA</b>				
D	1-			
	2-			
<b>TOTALE RETTIFICHE DI ATTIVITA' FINANZIARIA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PARTITE STRORDINARIE</b>				
E	1-			
	2-			
	3-	20.000	20.000	20.000
<b>TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE</b>		<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+/-C+/-D+/-E)</b>		<b>17.500</b>	<b>17.500</b>	<b>17.501</b>
Imposte sul reddito d'esercizio		17.500	17.500	17.501
<b>UTILE D'ESERCIZIO</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

---

### **3.1.2 ALTRI STRUMENTI DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E RENDICONTAZIONE**

Fermo restando quanto indicato in premessa al paragrafo precedente, il Programma annuale e triennale di attività viene redatto ai sensi dell'art. 7, comma 3, lettera b) della Legge Regionale 2 settembre 1997 n. 60 e trasmesso all'organismo di controllo Regionale, ai sensi dell'art. 2, comma 4, della L.R. 13/2004, ai fini dell'esercizio di vigilanza, unitamente al Bilancio Preventivo Economico annuale.

Il Programma comprende la previsione delle attività dell'Agenzia; tale documento, pubblicato sul sito dell'Agenzia, è stato adottato contestualmente al Bilancio di previsione con determina n. 134 del 26/10/2020 cui si rinvia per ogni approfondimento.

ARPA Marche adotta, infine, tra gli altri strumenti di programmazione cosiddetta "operativa":

- il Piano dei Centri di Costo
- il Budget

Con i suddetti "strumenti" la programmazione e la successiva valutazione delle performance vengono sviluppati attraverso il percorso descritto ai successivi paragrafi.

### **3.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE**

I legami tra mandato istituzionale, mission, aree strategiche, obiettivi strategici e operativi è rappresentata in una mappa logica che prende il nome di "albero della performance".

ARPA Marche, parte di un sistema federale organizzato di Agenzie (Sistema Agenziale ISPRA-ARPA-APPA), si ispira, nella predisposizione del Piano e nella definizione dell'albero della performance, al lavoro svolto da un gruppo di lavoro composto da alcune Agenzie ambientali che hanno condotto uno studio per lo sviluppo di una linea comune della programmazione, finalizzato a consentire la comparazione della qualità dei servizi prestati dalle Agenzie in quanto organizzazioni omogenee, un miglioramento continuo della qualità dei servizi attraverso il progressivo confronto dei risultati fra le attività comuni.

Ciò al fine, quindi, di uniformare i comportamenti in ambito ambientale su tutto il territorio nazionale almeno negli ambiti di attività comuni alle Agenzie.

L'impostazione logica della struttura prevede un primo livello comune dell'albero, articolato, come mostra lo schema di seguito, a partire dal mandato istituzionale,

sintetizzato in Tutela Ambientale, da attuare attraverso le funzioni di Conoscenza e di Prevenzione.

Le funzioni di Tutela Ambientale sono a loro volta articolate in cinque aree strategiche (Controlli – Monitoraggi – Informazione Ambientale – Valutazione Ambientale - Supporto alla prevenzione primaria) riconducibili alle funzioni essenziali dell’Agenzia di conoscenza dello stato dell’ambiente e delle principali pressioni che su di esso agiscono (Controlli, Monitoraggi e Informazione ambientale) e di valutazione preventiva delle ricadute sull’ambiente delle attività antropiche (Valutazioni ambientali) e di supporto diretto alla tutela della salute (Supporto alla prevenzione primaria).

Si è aggiunta una sesta area strategica con la quale si identifica la necessità/obbligo di continua evoluzione dell’organizzazione e della gestione dell’agenzia ai fini dell’ottimizzazione nell’uso delle risorse per il raggiungimento del miglior risultato di qualità nella prestazione dei servizi.

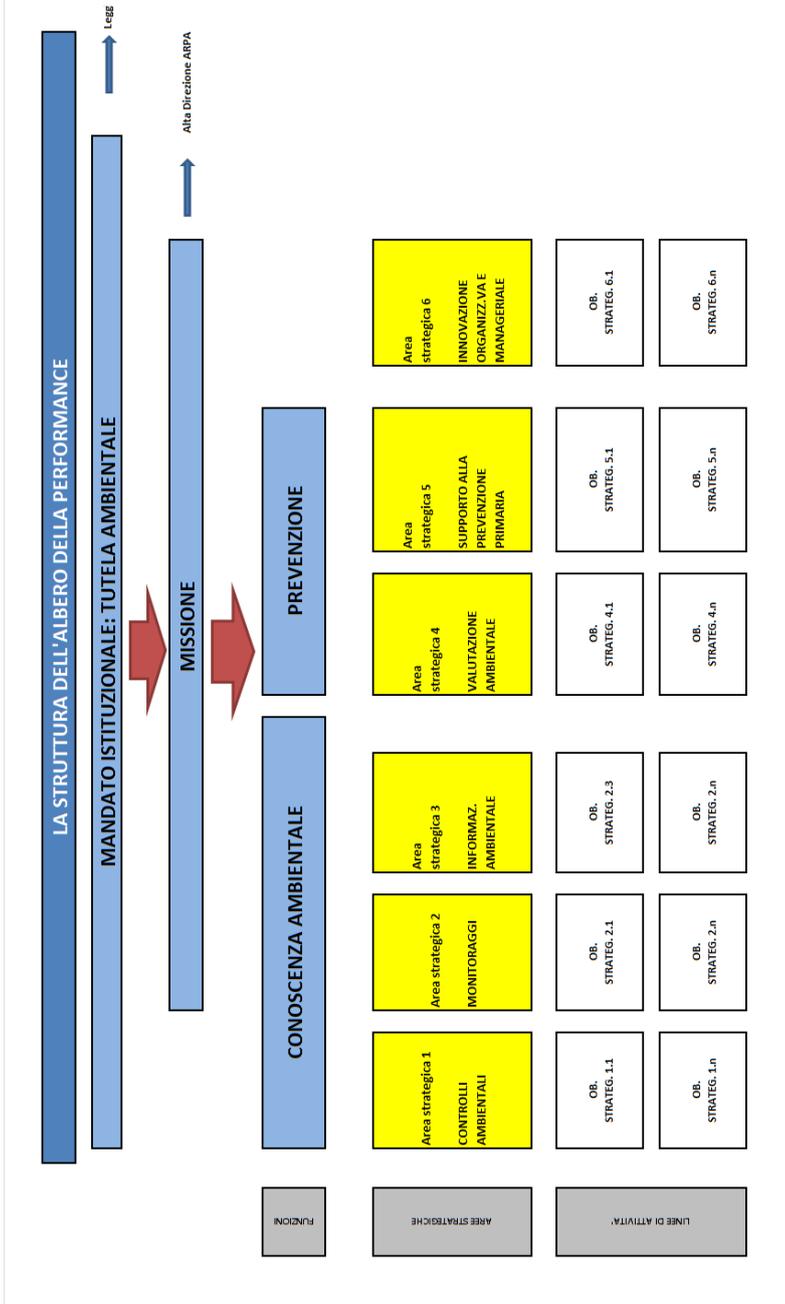
Le aree strategiche vengono definite ed articolate secondo il criterio dell’outcome cioè sulla base del principio definito nel Decreto secondo cui è opportuno rendere immediatamente intellegibile agli stakeholders la finalizzazione delle attività/funzioni dell’agenzia rispetto ai loro bisogni ed alle loro aspettative.

Le tabelle di seguito riportate illustrano, la prima, lo schema relativo alla struttura di programmazione, la successiva “l’albero della performance” di ARPA Marche.

All’interno delle sei aree strategiche di intervento, in funzione degli obiettivi strategici triennali e delle risorse disponibili, vengono definiti gli obiettivi operativi annuali, descritti nel dettaglio di seguito.



## STRUTTURA DI PROGRAMMAZIONE





## STRUTTURA DI PROGRAMMAZIONE ARPA MARCHE – ALBERO DELLA PERFORMANCE

MANDATO	TUTELA AMBIENTALE					
FUNZIONI	A: CONOSCENZA AMBIENTALE			B: PREVENZIONE		C: INNOVAZIONE
AREE STRATEGICHE	A.1: CONTROLLI	A.2: MONITORAGGI	A.3: INFORMAZ. AMBIENTALE	B.1: VALUTAZIONE AMBIENTALE	B.2: SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA	B.1: INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E MANAGERIALE
LINEE DI ATTIVITA'	A.1.1: IMPIANTI AIA	A.2.1: AREE IND.LI AZIENDE AIA	A.3.1: REPORTING AMBIENTALE	B.1.1: VIA -VAS-AUA-EMAS	B.2.1: ATTIVITA' ANALITICA DI PREVENZIONE COLLETTIVA	C.1.1: PROGRAMMAZIONE
	A.1.2: IMPIANTI RIR	A.2.2: QUALITA' ARIA	A.3.2: EDUCAZIONE AMBIENTALE	B.1.2: IMPIANTI AIA	B.2.2: VERIFICHE IMPIANTISTICHE <small>(impianti a pressione, di sollevamento, elettrici, ascensori, impianti termici)</small>	C.1.2: FORMAZIONE
	A.1.3: RIFIUTI	A.2.3: CORPI IDRICI INTERNI	A.3.3: CATASTI, INVENTARI, ANAGRAFI, BANCHE DATI	B.1.3: IMPIANTI RIR	B.2.3: EPIDEMIOLOGIA	C.1.3: QUALITA'
	A.1.4: SUOLO	A.2.4: MARE	A.3.4: BOLLETTINI	B.1.4: GESTIONE RIFIUTI		C.1.4: SICUREZZA
	A.1.5: AMIANTO	A.2.5: RADIOATTIVITA' (AMBIENTALE - NATURALE)	A.3.5: COMUNICAZIONE AMBIENTALE	B.1.5: BONIFICHE		C.1.5: PROMOZIONE E DIFFUSIONE DELLA CULTURA AMBIENTALE
	A.1.6: SEDIMENTI E RIPASCIMENTI	A.2.6: CEM		B.1.6: SCARICHI		C.1.6: SISTEMA INFORMATICO
	A.1.7: SCARICHI DI ACQUE REFLUE	A.2.7: RUMORE		B.1.7: IMPIANTI CEM		C.1.7: AMMINISTRAZIONE
	A.1.8: RUMORE	A.2.8: ECOTOSSICOLOGIA		B.1.8: RUMORE		C.1.8: PROGETTI DI RICERCA E SVILUPPO
	A.1.9: CEM			B.1.9: EMISSIONI IN ATMOSFERA		
	A.1.10: RADIAZIONI IONIZZANTI			B.1.10: SEDIMENTI E RIPASCIMENTI		
	A.1.11: EMISSIONI IN ATMOSFERA					

L'Agenzia rappresenta il soggetto tecnico di riferimento per le attività che riguardano i principali campi di intervento funzionali alla Tutela dell'Ambiente che si esplicano in:

1. **Conoscenza dello stato dell'ambiente** (qualità delle componenti ambientali: acqua, aria, agenti fisici, suolo, rifiuti) e dei principali fattori di pressione che agiscono su di esso;
2. **Prevenzione** (valutazione preventiva delle ricadute sull'ambiente delle attività antropiche).

La funzione della **Conoscenza Ambientale** comprende tutte le attività per matrice ambientale di controllo, vigilanza, monitoraggio, elaborazione di base dati e reporting direttamente riconducibili a normative ambientali specifiche sulle varie matrici (acqua, aria, agenti fisici, suolo, rifiuti).

La funzione della **Prevenzione** comprende tutte le attività tecniche necessarie per l'emissione di contributi istruttori ambientali di supporto alle Autorità di riferimento finalizzate alla concessione di autorizzazioni all'espletamento di attività con incidenza ambientale, il supporto tecnico nelle istruttorie di procedimenti VIA-VAS-AUA-AIA-EMAS e, infine, tutte le attività in campo ambientale connesse alla tutela della salute.

L'Agenzia promuove, inoltre, a supporto e sostegno delle attività connesse allo svolgimento di entrambe le funzioni di tutela ambientale, sistemi di gestione della qualità e dell'ambiente e strumenti di comunicazione ambientale.

Infine, accanto alle due funzioni di tutela ambientale l'Agenzia persegue una gestione rivolta all'**Innovazione organizzativa e manageriale**.

L'attività dell'Agenzia, nel presente documento programmatico, viene organizzata secondo le funzioni di Tutela Ambientale e suddivisa per aree strategiche, intese come "prospettive" in cui vengono declinati mandato istituzionale e mission dell'Agenzia di seguito riportate:

#### **per la Conoscenza Ambientale**

- Controlli
- Monitoraggi
- Informazione Ambientale

#### **per la Prevenzione**

- Valutazione Ambientale
- Supporto alla prevenzione primaria
- attraverso una serie di attività quali:
- Sopralluoghi
- Ispezioni

- misure/campionamenti
- analisi di laboratorio
- gestione reti di monitoraggio
- acquisizione dati ambientali, validazione e organizzazione in banche dati
- elaborazione e diffusione dati ambientali
- reporting ambientale
- elaborazione istruttorie/pareri

### **3.3 LA STRATEGIA TRIENNALE E GLI OBIETTIVI OPERATIVI**

Nella definizione degli obiettivi strategici notevole importanza rivestono necessariamente la realtà territoriale su cui opera ARPA Marche ed inoltre, alcuni input significativi.

In primo luogo ARPA Marche tiene conto del Programma prioritario di attività assegnate all'Agenzia dalla Regione Marche, degli obiettivi assegnati dalla Giunta Regionale al Direttore Generale ARPAM e del Programma delle attività del Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente approvato dal Consiglio con Delibera n. 33/2018 come previsto dall'art. 12 c. 2 della Legge n. 132/2016.

Tali obiettivi e Programmi di Attività sono dinamici proprio per le motivazioni anzidette; ad ogni modo, al successivo paragrafo 3.5 possono già essere individuati gli obiettivi di performance che caratterizzeranno le attività dell'Agenzia nel prossimo periodo.

D'altra parte, si ritiene importante evidenziare come l'azione di ARPA Marche sia da tempo rivolta alla massima razionalizzazione nell'impiego delle risorse disponibili, di per sé già esigue, perseguendo una logica di "mantenimento" dei livelli prestazionali sulle attività istituzionali, individuando le priorità di intervento sulla base delle esigenze manifestate dal territorio.

Tali obiettivi si concretizzano in "azioni" ovvero in obiettivi operativi da assegnare per l'anno in corso; contemporaneamente deve essere possibile valutarne il raggiungimento attraverso il calcolo degli indicatori assegnati agli obiettivi stessi. Ciò deve consentire di valutare la prestazione organizzativa dell'Agenzia che chiude il Ciclo della Performance.

Il processo di assegnazione degli obiettivi è di tipo top down con margini di negoziazione assegnati ai dirigenti delle strutture assegnatarie degli stessi. Nella definizione degli obiettivi operativi sono previste forme di partecipazione e collaborazione fra struttura direzionale e dirigenti e il flusso dinamico e continuo di dati e informazioni concorre a garantire il conseguimento degli obiettivi medesimi

Gli **obiettivi strategici** da attuare nel triennio 2021-2023 riguardano in linea generale:

- Miglioramento organizzativo e gestionale
- Miglioramento della qualità nei servizi "core"
- Potenziamento dell'informazione ambientale e del Sistema Informativo Ambientale;
- Potenziamento del supporto al territorio attraverso prevenzione, monitoraggio, controllo e rafforzamento dei rapporti di rete con gli altri soggetti coinvolti nelle problematiche ambientali
- Potenziamento dell'informazione ambientale e del Sistema Informativo Ambientale
- Omogeneizzazione dei processi
- Area dell'efficienza/efficacia/economicità e della promozione dell'immagine ambientale dell'agenzia

Essi sono dettagliati al successivo paragrafo 3.5.

### **3.5 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

#### **3.5.1 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE**

In riferimento alla valorizzazione della performance individuale ed al connesso istituto incentivante previsto dalla normativa contrattuale di riferimento, l'ARPA Marche ha sottoscritto, per l'area dirigenziale, apposito accordo.

L'Agenzia applica la parte del Contratto che riguarda il sistema premiante aziendale, per la parte relativa alla retribuzione di risultato, attraverso l'adozione in via uniforme di una metodologia per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture organizzative.

Il sistema si fonda sul principio che la "retribuzione di risultato" deve essere necessariamente legata alle logiche del budgeting, con l'obbligo di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, misurato attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato. La retribuzione di risultato conserva, pertanto, il suo forte valore di leva gestionale per incentivare il personale a raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

La metodologia, quindi, in prima battuta collega il calcolo del premio spettante ad ogni équipe (facendo riferimento alla rispettiva area contrattuale) alla performance organizzativa conseguita dal relativo Centro di Responsabilità (CdR), secondo una logica che considera l'attività di ogni singolo CdR come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le professionalità presenti; successivamente tale premio viene suddiviso all'interno dell'équipe in considerazione delle performance individuali che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati di struttura.

Il fondo della retribuzione di risultato è quindi distribuito ai singoli dipendenti in base alla verifica logicamente connessa dei due seguenti livelli di performance:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il CdR di appartenenza (*performance organizzativa*);
- il contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento dei suddetti obiettivi e più in generale all'efficiente ed efficace funzionamento della propria struttura (*performance individuale*).

La retribuzione di risultato destinata al personale dirigente di ciascuna struttura aziendale, quindi, sarà direttamente commisurata alle performance organizzative verificate annualmente dall'OIV con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente che fanno riferimento al Controllo di Gestione.

Il Piano dei CdR dall'Agenzia prevede che, sulla base del modello di responsabilizzazione adottato, ciascun titolare di struttura negozi i contenuti della

propria scheda di budget, garantendo, nelle varie fasi di programmazione e controllo, il coinvolgimento di tutto il personale afferente al CdR.

In considerazione del ruolo rivestito nell'organizzazione, la performance dei titolari di CdR corrisponde ai risultati conseguiti dalla propria struttura, mentre per il restante personale dirigente la performance individuale viene individuata attraverso un'opportuna analisi dell'apporto prestato dai singoli ai fini del conseguimento degli obiettivi d'equipe.

Gli incentivi individuali relativi ad un determinato CdR sono distribuiti anche tenendo conto dell'effettiva presenza in servizio dei componenti.

Eventuali provvedimenti disciplinari riscontrati a carico del dipendente nell'esercizio di riferimento devono essere portati a conoscenza dell'OIV affinché lo stesso possa valutare l'opportunità di proporre all'Amministrazione la non erogazione in tutto o in parte dell'incentivo individuale, derivante dall'applicazione della metodologia prevista dall'accordo integrativo decentrato.

### **3.5.2 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO**

In riferimento alla valorizzazione della performance individuale ed al connesso istituto incentivante previsto dalla normativa contrattuale di riferimento, l'ARPA Marche, in data 18/11/2018, ha sottoscritto, per l'area comparto, apposito accordo.

L'Agenzia applica il Contratto decentrato che riguarda il sistema premiante aziendale, relativamente alla produttività, attraverso l'adozione in via uniforme di una metodologia per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture organizzative.

Il sistema si fonda sul principio che la "produttività collettiva" deve essere necessariamente legata alle logiche del budgeting, con l'obbligo di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, misurato attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato. La produttività collettiva conserva, pertanto, il suo forte valore di leva gestionale per incentivare il personale a raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

La metodologia di collegamento tra il premio incentivante ed i risultati di performance organizzativa ed individuale conseguiti, è il medesimo descritto per l'area dirigenziale.

Anche in questo caso, quindi, il fondo della produttività collettiva è distribuito ai singoli dipendenti in base alla verifica logicamente connessa dei due seguenti livelli di performance:

1. il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il CdR di afferenza (*performance organizzativa*);
2. il contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento dei suddetti obiettivi e più in generale all'efficiente ed efficace funzionamento della propria struttura (*performance individuale*).

La produttività collettiva destinata al personale di ciascuna struttura aziendale, quindi, sarà direttamente commisurata alle performance organizzative verificate annualmente dall'OIV Regionale con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente che fanno riferimento al Controllo di Gestione.

Ciascun direttore e responsabile di struttura fornisce illustrazione degli obiettivi di budget sottoscritto ai propri collaboratori.

La performance individuale viene quindi individuata attraverso un'opportuna analisi dell'apporto prestato dai singoli ai fini del conseguimento degli obiettivi d'equipe.

Gli incentivi individuali relativi ad un determinato CdR sono distribuiti anche tenendo conto dell'effettiva presenza in servizio dei componenti.

Come nel caso della dirigenza, eventuali provvedimenti disciplinari devono essere portati a conoscenza dell'OIV affinché lo stesso possa valutare l'opportunità di proporre all'Amministrazione la non erogazione in tutto o in parte dell'incentivo individuale.

### **3.6 OBIETTIVI DI PERFORMANCE**

Il Piano individua specifici obiettivi.

Essendo di per sé di natura dinamica, ci si riserva di procedere ad un'eventuale possibile integrazione del presente Piano della Performance in funzione dell'eventuale aggiornamento degli obiettivi di performance assegnati al Direttore Generale dell'Agenzia da parte della Giunta Regione Marche con DGRM n. 96 del 01/02/2021 nonché in funzione del Programma di attività da assegnare all'ARPAM da parte dei competenti Uffici Regionali.

Gli obiettivi individuati nel Presente Piano e quelli che eventualmente verranno individuati in seguito, saranno, tutti o in parte, assegnati alle strutture dell'agenzia secondo la logica di contrattazione di budget.

Nel quadro generale degli obiettivi inseriti nel presente Piano, anche ai fini di loro complessivo coordinamento, si è tenuto conto anche dei progetti previsti per il 2021 nell'ambito delle risorse aggiuntive regionali (RAR) di cui alla determina n. 123/DG del 22.09.2020

OBIETTIVI STRATEGICI		OBIETTIVI ANNUALI	OUTPUT	INDICATORI	ENTRO	STRUTTURE DESTINATARIE	COORDINAMENTO
Miglioramento organizzativo e gestionale Miglioramento della qualità nei servizi "core"	1	ATTUAZIONE E MESSA A REGIME DEL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO CONSEQUENTE ALL'APPROVAZIONE DEL NUOVO REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE DELL'ARPA MARCHE DA PARTE DELLA GIUNTA REGIONALE (DGR n. 1162 DEL 3/8/2020)	Il presente obiettivo rappresenta la prosecuzione dell'obiettivo 1/2020 e ne assorbe anche la fase rinviata al 2021 a seguito della determina n. 163/DG del 15.12.2020 Costituiscono sub-obiettivi i seguenti: a) Adozione del nuovo regolamento di organizzazione e di altri regolamenti coordinati con il nuovo assetto organizzativo (con riferimento alle proposte predisposte nell'ambito del progetto RAR A.3 del 2020) b) Conferimento degli incarichi dirigenziali nell'ambito del nuovo assetto organizzativo c) Individuazione della microstruttura organizzativa, degli uffici/funzioni da presidiare con posizioni organizzative e conferimento dei relativi incarichi d) Attuazione del processo di decentramento degli acquisti	Fatto/non fatto Ciascun sub obiettivo (output) vale 1/n Il ritardo rispetto ai tempi previsti comporta una riduzione proporzionale della percentuale di raggiungimento	30/04/2021 (a, b, c) 31/12/2021 (d)	DA, DTS, DIRIGENTI	DA
	2	PROMOZIONE DI UNA PIU' COMPIUTA E CONSAPEVOLE CULTURA DELLA TRASPARENZA ED ANTICORRUZIONE ATTRAVERSO NUOVE INIZIATIVE DI FORMAZIONE DESTINATE AL PERSONALE (anche tramite soggetti interni)	a) >= 1 giornata di carattere generale destinata a tutto il personale b) >= 1 giornata specifica sulla pubblicazione obbligatoria ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. destinata ai responsabili della individuazione e trasmissione dei dati e loro delegati c) >= 1 giornata specifica sul processo di formazione del PTPCT, verifiche intermedie e redazione della relazione RPCT, destinata ai Referenti e Dirigenti dell'Agenzia	Fatto/parzialmente fatto/non fatto Ciascun sub obiettivo (output) vale 1/n	31/12/2021	DG, DTS, DA, RPCT, DIRIGENTI	RPCT

3	DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI	<p>Il presente obiettivo rappresenta la prosecuzione dell'obiettivo RAR E.1. Costituiscono sub-obiettivi i seguenti:</p> <p>a) Adozione e avvio sperimentale del nuovo manuale di protocollazione e del Piano di classificazione aggiornato</p> <p>b) Puntuale applicazione del manuale con riferimento alla classificazione dei documenti e alla fascicolazione (target &gt; 90% classificazione al III livello)</p> <p>c) Adozione di aggiornamenti del manuale a seguito della sperimentazione e della piena efficacia delle Linee Guida AGID e individuazione di soluzioni per il monitoraggio del numero e dei tempi di evasione di almeno tre processi-prestazioni</p>	<p>Fatto/parzialmente fatto/non fatto</p> <p>Ciascun sub obiettivo (output) vale 1/n</p> <p>Punteggio ridotto in proporzione in caso di raggiungimento parziale</p>	<p>lettera a) 31/03/2021</p> <p>lettera b) 31/12/2021</p> <p>lettera c) 31/12/2021</p>	DA, DTS, DIRIGENTI	DA
4	DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI	<p>Il presente obiettivo rappresenta la prosecuzione dell'obiettivo di budget n. 24/2020</p> <p>Costituiscono sub-obiettivi:</p> <p>a) Consegna del nuovo LIMS</p> <p>b) Configurazione del LIMS in relazione alle esigenze dell'Agenzia e avvio sperimentale di alcune linee di attività</p> <p>c) Messa a regime del LIMS</p>	<p>Fatto/non fatto</p> <p>Ciascun sub obiettivo (output) vale 1/n</p> <p>Il ritardo rispetto ai tempi intermedi e finali previsti comporta una riduzione proporzionale della percentuale di raggiungimento</p>	<p>lettera a) 31/03/2021</p> <p>lettera b) 30/06/2021</p> <p>lettera c) 30/09/2021</p>	DA, DTS, DIRIGENTI RGQ	DTS
5	DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI	<p>Introduzione di un gestionale del processo di acquisto che garantisca la tracciabilità delle diverse fasi (richiesta, ordine, consegna, verifica di conformità, liquidazione) e renda standard e paperless le procedure</p>	Fatto/non fatto	30/09/2021	DA, DIRIGENTI SOC E DIRIGENTE U.O. APPALTI E CONTRATTI, RGQ	DA
6	DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI	<p>Introduzione di un gestionale per il monitoraggio del cartellino del personale e ampliamento dei servizi dell'angolo del dipendente per una gestione maggiormente decentrata del personale</p>	Fatto/non fatto	30/06/2020	DA, DIRIGENTI, DIRIGENTE U.O. PERSONALE	DA

7	AGGIORNAMENTO DEL TARIFFARIO DELLE PRESTAZIONI DI ARPA MARCHE	Analisi, condivisione, proposta di un tariffario aggiornato	Fatto/parzialmente fatto/non fatto	31/12/2021	DA, DTS, DIRIGENTI	DTS-DA
8	MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' NEI PROCESSI DI LABORATORIO	Il presente obiettivo rappresenta l'evoluzione e la prosecuzione dell'analogo obiettivo del 2020 e si articola in due sub-obiettivi: a) Implementazione del sistema di gestione qualità attraverso accreditamento di nuove prove analitiche su matrici ambientali b) Miglioramento dei tempi di risposta delle attività analitiche in relazione alla complessità della matrice	Per la lettera a): Estensione accreditamento per almeno ulteriori 8 prove di laboratorio Per la lettera b): TDR<30gg per il 75% dei campioni	31/12/2021	DTS, DIRIGENTI LABORATORIO, DIRIGENTE, RGQ	DTS
9	IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE CON CERTIFICAZIONE ISO 9001 DI PROCESSI TERRITORIALI	Determinare i processi necessari per il SGQ e relativo campo di applicazione - sulla base dell'analisi del contesto territoriale e dell'analisi di rischio ai fini dell'efficace funzionamento del sistema	Individuazione di 10 processi territoriali con verifica tramite audit interno ed invio della domanda per la certificazione	31/12/2021	DTS, DIRIGENTI TERRITORIALI, DIRIGENTE, RGQ	DTS
10	REVISIONE DELLE PROCEDURE DI GESTIONE DEL LABORATORIO E PREDISPOSIZIONE DELLE ISTRUZIONI OPERATIVE RELATIVE AI METODI DI ANALISI DELL'ARPAM (RAR B.2 2021)	Istruzioni operative di DG comuni a tutte le sedi del Servizio Laboratoristico in relazione alla gestione, manutenzione e taratura della strumentazione (GC-MS, GC-FID, P&T, analizzatori TOC, Smartchem etc.), gestione dei reagenti, delle soluzioni di lavoro e dei materiali di riferimento, stoccaggio e smaltimento dei rifiuti. Redazione sotto forma di IO delle procedure relative a tutti i metodi analitici utilizzati in ciascuna	Fatto/non fatto	30/06/2021	DTS, DIRIGENTI LABORATORIO	DTS

	11	PREDISPOSIZIONE DI NUOVI METODI DI PROVA SU MATRICI AMBIENTALI E SANITARIE (RAR B.3 2021)	I metodi di prova da implementare e validare sono: a Pesaro: Solfiti in cromatografia ionica/Solfuri per via colorimetrica/ 1 prova in PCRa Ancona: PBDE nel biota/Ftalati nelle acque secondo il metodo UNI EN ISO 18856/2006a Macerata: Clorati nelle acque potabili/Metaboliti del DON nei cerealia Ascoli Piceno: Levoglucosano nel particolato atmosferico/VOC nei rifiuti	Fatto/non fatto	30/09/2021	DTS, DIRIGENTI LABORATORIO	DTS
Potenziamento dell'informazione ambientale e del Sistema Informativo Ambientale	12	PROMOZIONE DI UNA INDAGINE RELATIVA ALLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ AMBIENTALE DEI COMUNI MARCHIGIANI CON POPOLAZIONE RESIDENTE SUPERIORE A 10.000 ABITANTI ATTRAVERSO LA PREVISIONE DI UN SET DI INDICATORI CHE POSSA ESSERE A SUPPORTO DELLA LORO VOCAZIONE TURISTICA	L'obiettivo prevede tre sub-azioni: 1) Definizione di un set di indicatori di concerto con l'ANCI Regionale 2) Popolamento del set di indicatori e definizione delle modalità di condivisione con gli enti interessati	Fatto/non fatto Ciascun sub obiettivo (output) vale 1/n Il ritardo rispetto ai tempi previsti comporta una riduzione proporzionale della percentuale di raggiungimento	lettera a) 31/07/2021 lettera b) 31/12/2021	DTS, DA, DIRIGENTI TERRITORIALI	DTS
	13	PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI UN SISTEMA DI INDICATORI AMBIENTALI MENSILI DA PUBBLICARE (II fase) (RAR C.2 2021)	Popolamento di indicatori ambientali in materia di rifiuti, aria, pollini, qualità delle acque, balneazione, rumore, suolo. Popolamento indicatori di performance dell'Agenzia.	Fatto/non fatto	30/09/2021	DTS, DIRIGENTI	DTS

<p>Potenziamento del supporto al territorio attraverso prevenzione, monitoraggio e controllo e rafforzamento dei rapporti di rete con gli altri soggetti coinvolti nelle problematiche ambientali Potenziamento dell'informazione ambientale e del Sistema Informativo Ambientale - Omogeneizzazione dei processi</p>	14	<p>REALIZZAZIONE E DIVULGAZIONE DEI CRITERI E MODALITÀ DEI CONTROLLI AMBIENTALI DELL'ARPA SULLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE E DESCRIZIONE DEGLI ADEMPIMENTI AMBIENTALI PER TIPOLOGIA DI AUTORIZZAZIONE (VIA, AIA, AUA E AUTORIZZAZIONI RIFIUTI)</p>	<p>Predisposizione e diffusione di vademecum ad utilizzo delle aziende per favorire forme di autocontrollo degli adempimenti</p>	<p>Fatto/non fatto</p>	<p>31/12/2021</p>	<p>DTS, DIRIGENTI</p>	<p>DTS</p>
	15	<p>REALIZZAZIONE DI UN'INDAGINE EPIDEMIOLOGICA NELL'AMBITO DEL PROGETTO DI SORVEGLIANZA EPIDEMIOLOGICA E SANITARIA SULLA POPOLAZIONE DELL'EX-AERCA (DGRM 340/2017)</p>	<p>Aggiornamento dell'indagine epidemiologica con particolare riferimento all'area di Falconara Marittima. Stesura dell'elaborato progettuale di competenza</p>	<p>Fatto/non fatto</p>	<p>31/12/2021</p>	<p>DTS-EPIDEMIOLOGIA</p>	<p>DTS</p>

	16	<p>RICOGNIZIONE E ANALISI DI ULTERIORI PROCESSI PER INTEGRARE IL CATALOGO DELLE PRESTAZIONI E DEI SERVIZI DI ARPA MARCHE CON RIFERIMENTO AL CATALOGO NAZIONALE - PREDISPOSIZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE PER LA CERTIFICAZIONE ISO 9001 PER LE PRESTAZIONI INDIVIDUATE (RAR A.2 2021 in parte)</p>	<p>Individuazione delle ulteriori significative prestazioni, analisi di flusso e documentazione relativa come sopra riportato.</p> <p>Le prestazioni da sviluppare, con riferimento al catalogo nazionale, sono:</p> <p>A.1.3.2. Monitoraggio suolo A.2.1.3 monitoraggio pollini B.3.1 Ispezioni su Aziende B.4.1 e B.4.2 Misurazioni e valutazione di impatti antropici B.5.1.1 Interventi in emergenza C.7.1 e C.7.2 Sinanet e comunicazione ambientale F.11.1 H.14.2 Supporto a strutture sanitarie G.12.1 Attività di educazione ambientale I.15.1 Istruttorie bonifiche M.17.1 Supporto per istruttorie Emas e Ecolabel</p> <p>Ulteriori 14 prestazioni</p>	Fatto/non fatto	30/06/2021	DTS-DIRIGENTI SERV. TERRITORIALI	DTS
Area dell'efficienza/efficacia/economicità e della promozione dell'immagine ambientale dell'Agenzia	17	<p>RICOGNIZIONE E DEFINIZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI CON METODICHE UNIFORMI A QUELLE UTILIZZATE PER IL CATALOGO DELLE PRESTAZIONI E SERVIZI (RAR A.4 2021)</p>	<p>Definizione e rappresentazione di almeno 20 processi amministrativi</p>	Fatto/non fatto	30/06/2021	DA-DIRIGENTI AMMINISTRATIVI	DA

18	<p>RIORGANIZZAZIONE E INTERCONNESSIONE DEL SISTEMA INFORMATICO DEI DATI AMBIENTALI PER MIGLIORARE L'EFFICACIA DI GESTIONE E DI CONSULTAZIONE (II fase) - AGGIORNAMENTO E REVISIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO ATTUALMENTE IN USO (RAR D.3 2021)</p>	<p>Completamento della struttura informatica e caricamento dei dati e delle informazioni relative al 2021</p>	Fatto/non fatto	30/10/2021	DTS-DIRIGENTE INFORMATICO	DTS
19	<p>PROGETTI DI EFFICIENTAMENTO E DI PROMOZIONE DELL'IMMAGINE AMBIENTALE DELL'AGENZIA (RAR E.2 2021)</p>	<p>a) predisposizione di almeno due progetti di efficientamento dei quali sia dimostrata la sostenibilità economica con un tempo di rientro inferiore a 15 anni b) predisposizione di un progetto di dettaglio (capitolato tecnico) per l'indizione di una procedura di gara per l'acquisizione di un nuovo centralino unico c) definizione di un programma di acquisto/noleggione di autoveicoli a basso impatto ambientale e predisposizione di una proposta cantierabile per un punto di ricarica per auto elettriche in una delle sedi dell'agenzia</p>	Fatto/non fatto	31/10/2021	DA - DIRIGENTE U.O. Appalti, Contratti	DA

	20	DEFINIZIONE DI PROTOCOLLI TECNICI PER LA VERIFICA DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI IMPIANTI (elettrici, riscaldamento, apparecchi a pressione) E PREDISPOSIZIONE DEI DOCUMENTI PER LA RELATIVA CERTIFICAZIONE (RAR F.1 2021)	Il progetto consiste nella definizione di protocolli tecnici per diverse tipologie di impianti utili a migliorare e omogenizzare lo standard di prestazione del servizio impiantistica	Fatto/non fatto	30/10/2021	DIRIGENTI IMPIANTISTICA	DIR. SOC. IMP.
	21	DIVERSIFICAZIONE TARGET COMMERCIALE SERVIZIO IMPIANTISTICA	Il progetto prevede l'acquisizione di almeno 5 nuovi contratti/affidamenti con società di servizi o multiutilities a partecipazione pubblica per un valore contrattuale complessivamente non inferiore a € 150.000	Fatto/parzialmente fatto/non fatto In caso di raggiungimento parziale si procede a riproporzionamento	31/12/2021	DIRIGENTI IMPIANTISTICA	DIR. SOC. IMP.
	22	RECUPERO CREDITI	L'obiettivo si divide in due sub-azioni: a) Affidamento servizi di riscossione coattiva b) Avvio delle procedure di riscossione coattiva per almeno 1.000 posizioni	Fatto/non fatto	30/09/2021 (a) 31/12/2021 (b)	DA-DIRIGENTI IMPIANTISTICA E TERRITORIALI-DIRIGENTE U.O. APPALTI E CONTRATTI-RAGIONERIA	DA

## 4. PIANO OPERATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

---

### Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

#### PARTE 1

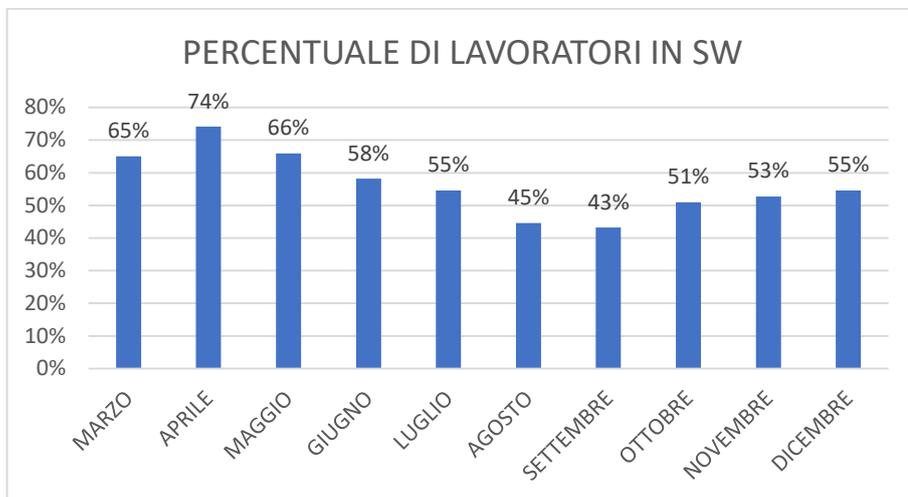
#### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, anche utilizzando dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo*

L'ARPA Marche ha avviato la sperimentazione per l'introduzione del lavoro agile in occasione del regime emergenziale di cui alla Delibera del Consiglio dei Ministri del 31.01.2020 attraverso la Determina del DG n. 36 del 13.3.2020 e delle Circolari 1 - 2 - 3 e 4 del 2020.

Nell'anno 2020 hanno complessivamente svolto attività lavorativa in ARPAM 238 unità di personale.

Durante il periodo di lockdown la **partecipazione del personale** alle attività di lavoro agile con articolazioni rilevanti nell'arco della settimana (da 3 a 5 gg per il solo personale coinvolto) è passata dalle n. 140 unità di marzo, alle 172 del mese di aprile, alle 135 del mese di maggio. Nella fase 2 - con un decremento dell'incidenza settimanale (2 gg di media) - le 128 del mese di giugno sono passate alle 120 di luglio, alle 98 di agosto ed alle 115 di settembre. Dopo il decreto rilancio le unità coinvolte (ma con una media settimanale di 1,5 gg) sono state 112 nel mese di ottobre, 116 a novembre e 120 a dicembre. La quota percentuale di personale che ha operato in modalità smart nel corso dei mesi compresi tra marzo e dicembre è rappresentata nel seguente grafico.



La prima fase è stata caratterizzata da un maggior numero di giornate in smart working mentre nella seconda parte dell'anno si sono maggiormente diffuse soluzioni a rotazione anche con alternanza, in capo alle medesime unità e nell'arco della stessa settimana, di modalità smart con modalità in presenza. Complessivamente nell'anno 2020 sono state svolte in smart working 90.731 ore rispetto alle 307.620 complessive lavorate in totale nel 2020.

Nella seguente tabella è indicato il numero di unità in regime di smart working per area organizzativa e suddivise per genere. In ogni area organizzativa l'accesso delle donne al lavoro agile risulta prevalente.

L'accesso allo smart working nell'area laboratoristica presenta una minore numerosità in relazione alla tipologia di prestazione lavorativa che è di norma svolta in presenza perché correlata all'utilizzo della strumentazione.



	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
<b>DIREZIONE GENERALE</b>										
UOMINI	12	12	12	10	8	6	6	9	9	9
DONNE	24	26	26	23	20	16	19	19	20	21
<b>TOTALE</b>	36	38	38	33	28	22	25	28	29	30
<b>LABORATORIO</b>										
UOMINI	5	5	0	0	0	0	2	1	1	3
DONNE	17	24	3	2	1	0	6	6	6	7
<b>TOTALE</b>	22	29	3	2	1	0	8	7	7	10
<b>TERRITORIALE AN</b>										
UOMINI	15	22	11	19	18	14	14	12	12	12
DONNE	13	14	15	15	14	14	12	12	14	14
<b>TOTALE</b>	28	36	26	34	32	28	26	24	26	26
<b>TERRITORIALE AP</b>										
UOMINI	4	7	6	6	6	6	8	6	5	5
DONNE	11	12	12	9	9	7	12	7	7	6
<b>TOTALE</b>	15	19	18	15	15	13	20	13	12	11
<b>TERRITORIALE FM</b>										
UOMINI	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4
DONNE	3	3	4	3	3	3	3	5	5	5
<b>TOTALE</b>	7	8	9	8	7	6	6	9	9	9
<b>TERRITORIALE MC</b>										
UOMINI	4	8	7	6	6	2	2	2	2	1
DONNE	8	12	12	10	11	10	9	10	11	9
<b>TOTALE</b>	12	20	19	16	17	12	11	12	13	10
<b>TERRITORIALE PU</b>										
UOMINI	9	9	9	8	8	7	8	8	9	11
DONNE	11	13	13	12	12	10	11	11	11	13
<b>TOTALE</b>	20	22	22	20	20	17	19	19	20	24
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	140	172	135	128	120	98	115	112	116	120

## **PARTE 2**

### **MODALITA' ATTUATIVE**

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.***

***In questa sezione del Piano, l'Amministrazione definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare. I contenuti di questa sezione devono essere coerenti con gli indicatori inseriti nella "Parte 4".***

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.***

### **Requisiti e dotazione Tecnologica**

Il/la dipendente può espletare la propria prestazione lavorativa in modalità agile anche avvalendosi di supporti informatici quali personal computer, tablet, smartphone o quant'altro ritenuto idoneo dall'Amministrazione, per l'esercizio dell'attività lavorativa, anche di sua proprietà o nella sua disponibilità.

Nell'accordo individuale deve essere precisato se il/la dipendente utilizza strumentazione propria o dell'Amministrazione. Se successivamente alla sottoscrizione dell'accordo il/la dipendente viene dotato di strumentazione di proprietà dell'Amministrazione, è necessario sottoscrivere un nuovo accordo individuale.

#### Dotazione di strumentazione da parte dell'Amministrazione

L'Amministrazione garantisce la conformità alle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza.

- Il/la dipendente si impegna a custodire con la massima cura e a mantenere integra la strumentazione che sarà fornita, in modo tale da evitarne il danneggiamento, lo smarrimento e a utilizzarla in conformità con le istruzioni ricevute. Gli strumenti di lavoro affidati al personale devono essere utilizzati esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile.

- 
- La manutenzione della strumentazione e dei relativi software è a carico dell'ARPA Marche.
  - Il dispositivo di telefonia mobile (telefono cellulare, smartphone, ecc.), deve essere utilizzato solo per attività lavorative, in modo appropriato, efficiente, corretto e razionale. I costi relativi a tale utenza telefonica sono a carico dell'Amministrazione.
  - Ai fini di garantire le comunicazioni telefoniche, nelle giornate di lavoro agile il/la dipendente è tenuto ad attivare la deviazione di chiamata sul cellulare di servizio o a collaborare per l'attivazione di altre soluzioni che verranno eventualmente introdotte e pubblicizzate.

#### Utilizzo di strumentazione del/la dipendente

- Il dipendente può aderire all'accordo individuale anche nel caso in cui l'Amministrazione non sia in grado di provvedere alla fornitura dell'attrezzatura tecnologica, utilizzando strumenti nella propria disponibilità, se ritenuti idonei dall'Amministrazione.
- Il/la dipendente dichiara di utilizzare strumentazione a propria disposizione e con le caratteristiche minime indicate in apposita scheda e, in particolare, computer con sistema operativo e software installati e connessione internet e si dichiara disponibile a installare sul proprio computer il software di connessione alla rete dell'ARPA Marche e il software di autenticazione. La mancata sottoscrizione di tale previsione non consente di procedere all'attivazione dell'accordo.
- Ai fini di garantire le comunicazioni telefoniche, nelle giornate di lavoro agile il/la dipendente è tenuto ad attivare la deviazione di chiamata sul proprio cellulare personale o a collaborare e prestare disponibilità per l'attivazione altre soluzioni che verranno eventualmente introdotte e pubblicizzate.
- I costi relativi a tali utenze per linea dati e telefonica sono a carico del/la dipendente.

#### Disposizioni comuni

Ulteriori costi sostenuti dal/dalla dipendente direttamente e/o indirettamente collegati allo svolgimento della prestazione lavorativa (elettricità, linea di connessione, spostamenti etc.) o le eventuali spese per il mantenimento in efficienza dell'ambiente di lavoro agile non sono a carico dell'ARPA Marche.

Eventuali impedimenti tecnici (come malfunzionamenti della linea dati o problemi di comunicazione telefonica) allo svolgimento dell'attività lavorativa durante il lavoro agile dovranno essere tempestivamente comunicati al fine di dare soluzione al problema secondo i consueti canali di comunicazione con gli uffici competenti e al Dirigente di riferimento. Qualora ciò non sia possibile, dovranno essere concordate con il proprio responsabile le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro del/della dipendente nella sede di lavoro.

## **Sviluppi tecnologici e soluzioni logistiche**

L'ARPA Marche prevede una progressiva sostituzione delle postazioni informatiche di lavoro fisse con dispositivi portatili, da completarsi su base pluriennale.

Saranno promosse soluzioni "web based" degli applicativi per superare progressivamente la soluzione tecnica che consente tramite un accesso sicuro (VPN) ai dipendenti di accedere in modalità "desktop remoto" al PC dell'Ufficio.

Verranno promossi l'introduzione e lo sviluppo di una intranet dell'Agenzia quale elemento strategico per stimolare comportamenti proattivi con particolare riguardo alla condivisione di buone pratiche e soluzioni e la diffusione di nuove metodologie di lavoro.

La intranet dovrà tendere ad assicurare al dipendente uno spazio personale e integrare la possibilità di consultare in forma totalmente digitalizzata il cartellino di presenza al lavoro è completamente digitalizzato e altri servizi disponibili con le applicazioni aziendali: rilevazioni di presenza, giustificativi di assenza, motore di ricerca, posta elettronica, eventi e scadenze, archivio atti amministrativi.

I contenuti che vengono pubblicati sono pensati sia per diffondere le informazioni, che per stimolare la creazione di un ambiente di lavoro permeabile all'innovazione attraverso la connessione tra le notizie e le strutture organizzative. Favorire le opportunità di scambio di informazioni tra le persone stimola la collaborazione e incoraggia le persone ad apprendere ciò che serve a loro per lavorare.

## **Coworking – Utilizzo di diverse sedi**

Un ulteriore sviluppo del lavoro agile potrà consentire di svolgere la propria attività oltre che da casa in apposite postazioni di coworking predisposte nelle diverse sedi dell'Agenzia con lo scopo di ridurre gli spostamenti del personale e incentivare la creazione di momenti di scambio esperienziale e di confronto.

---

## Documenti allegati

### **ALLEGATO 1 (in formato elettronico accessibile)**

#### **Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile**

***L'Amministrazione deve definire e aggiornare l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche in riferimento al grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi, rilevando altresì le eventuali criticità incontrate e i modi con cui si intende superarle.***

#### **Attività che possono essere svolte in modalità agile**

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

Come evidenziato dalla attuale distribuzione per settore dei dipendenti autorizzati al lavoro agile, è già stato verificato che potenzialmente tutte le persone che lavorano nell'ARPA Marche svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti ad altri enti, cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- analisi strumentali di laboratorio;
- servizi di monitoraggio e di campionamento da effettuare in campo;
- attività di misurazione e controllo del territorio;

- 
- altri servizi per attività amministrative per il raccordo tra attività di monitoraggio-controllo e analisi strumentali;
  - attività di controllo ed ispettive;
  
  - verifiche del settore impiantistica;
  - gestione del magazzino e del parco auto;
  - lavaggio materiali.

Possono invece essere eseguite in modalità agile le attività amministrative, di protocollo, di supporto informatico, anche di progettazione e realizzazione studi epidemiologici elaborazione ed analisi di dati, produzione di valutazioni e pareri, attività di supporto tecnico delle autorità territoriali per il rilascio di autorizzazioni e valutazioni ambientali, aggiornamento e formazione individuale. Anche per tali attività si è ritenuta comunque opportuna la presenza in ufficio per almeno 2 giornate lavorative settimanali.

### **ALLEGATO 2 (in formato elettronico accessibile)**

***Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.***

Per i dirigenti è prevista specifica formazione. Tale formazione sarà realizzata preferibilmente in videoconferenza o comunque con modalità a distanza.

La partecipazione agli interventi di formazione predisposti dall'Amministrazione è obbligatoria.

Il percorso formativo sarà personalizzato in funzione del ruolo dei dirigenti e avrà particolare riguardo a:

- soft skill e nuove metodologie di lavoro (facilitazione e influenza, principi di change management)
- metodi di valutazione e promozione del benessere organizzativo e sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance
- promozione dell'autoconsapevolezza cognitiva per l'innovazione ed elementi di design thinking
- promozione di laboratori su competenze digitali tecniche (gestione documentale digitale, strumenti collaborativi)

### **ALLEGATO 3 (in formato elettronico accessibile)**

***Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.***

---

Per i dipendenti in regime agile è prevista specifica formazione. Tale formazione sarà realizzata preferibilmente in videoconferenza o comunque con modalità a distanza.

La partecipazione agli interventi di formazione predisposti dall'Amministrazione per i lavoratori agili è obbligatoria.

Il percorso formativo potrà essere personalizzato tenendo conto anche dei diversi ruoli del personale e comunque sarà inteso a favorire la sinergia con la formazione sul personale dirigente con particolare riferimento a:

- soft skill e nuove metodologie di lavoro (facilitazione e influenza, principi di change management)
- autoconsapevolezza cognitiva per l'innovazione ed elementi di design thinking
- laboratori su competenze digitali tecniche (gestione documentale digitale, strumenti collaborativi)
- 

La formazione dovrà consentire di dotarsi di strumenti per alimentare un processo di identificazione delle aree di miglioramento e/o di semplificazione e gli ambiti e/o i processi di lavoro maggiormente impattati dall'introduzione di nuove tecnologie.

Un ruolo strategico potrà essere svolto da facilitatori che presentino idee che spaziano dalla collaborazione tra uffici ai servizi per gli enti, le imprese e i cittadini, per alimentare la piattaforma collaborativa dedicata alla digital discussion che potrà trovare un suo spazio all'interno della intranet aziendale come in un incubatore di idee che coinvolga tutti i dipendenti in un processo di idea generation e *idea diffusion*.

**Le azioni formative di cui sopra dovranno costituire parte dell'aggiornamento del Piano formativo triennale finalizzato ad assicurare le nuove competenze per un proficuo ricorso e sviluppo del lavoro in modalità agile**

---

## PARTE 3

### **SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE**

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare (ad esempio, tramite matrici e/o mappe concettuali, ecc) le interazioni tra i soggetti*

***Dirigenti:** oltre alla dirigenza in generale, un ruolo centrale spetta alle Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento*

#### **La Direzione Generale**

Adotta il Piano delle Performance che contiene il POLA e provvede al suo aggiornamento annuale.

Adotta un regolamento per la disciplina del lavoro agile in modalità ordinaria e predispone circolari per l'applicazione del regolamento.

Adotta e promuove iniziative per lo sviluppo di modelli organizzativi che possano favorire lo sviluppo e la diffusione del lavoro agile.

Adotta il Piano della Formazione promuove iniziative per la transizione digitale che possano favorire lo sviluppo e la diffusione del lavoro agile.

Adotta e tenendo conto delle esigenze e delle opportunità del lavoro agile.

#### **Dirigenti di struttura**

Realizzano gli indirizzi strategici della Direzione contribuendo a promuovere un modello di organizzazione del lavoro fondato sulla più sulla fiducia che sul controllo, più sugli obiettivi e meno sugli adempimenti, sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Predispongono i programmi e i piani operativi per il personale coinvolto nel lavoro agile e monitorano lo stesso certificando l'adempimento dell'obbligazione del lavoratore sulla base della prestazione resa e dei risultati e/o obiettivi concretamente conseguiti.

Stimolano ripensamenti dei flussi di lavoro e delle dinamiche organizzative fondati su più livelli di responsabilità e su nuovi stili di leadership improntati non sul controllo visivo, ma sulla responsabilizzazione del singolo, su aggiornate competenze digitali, di project management e su una diversa concezione di equilibrio vita-lavoro, enfatizzando gli aspetti collaborativi nell'ambito dell'area di competenza, rispetto all'identificazione nelle strutture gerarchiche.

Contribuiscono a diffondere secondo un percorso equilibrato che tenga conto del grado crescente grado esperienziale dell'Agenzia e della concreta organizzazione delle aree di competenza una "rivoluzione culturale" che richiede tempo per essere metabolizzata.

Collaborano con la Direzione per assicurare un feedback sulla concreta attuazione degli indirizzi strategici in materia di smart working.

**L'U.O. dedicate alla gestione del Personale e l'U.O. cui compete la Formazione del Personale** Coordinano e realizzano, di concerto con i Dirigenti di struttura e nell'ambito delle strategie definite dalla Direzione Generale, iniziative per la progressiva affermazione del "professionismo digitale", fondato sull'accrescimento della reputazione dell'Amministrazione per cui si lavora, sull'immedesimazione del dipendente con i destinatari dei servizi e sull'orientamento al risultato della cultura organizzativa.

### **Il personale coinvolto**

Collabora con il dirigente di struttura di riferimento e con i livelli intermedi di responsabilità eventualmente individuati nella rendicontazione dell'attività svolta e degli obiettivi conseguiti segnalando e giustificando eventuali scostamenti rispetto ai programmi e piani operativi assegnati.

Contribuiscono con spirito collaborativo al processo di revisione massiva dei procedimenti in essere e dei singoli processi, assicurando la massima collaborazione per la completa digitalizzazione dei flussi documentali sin dalla fase della genetica, vale a dire produzione nativa digitale.

Partecipano come attori fondamentali al processo di unificazione e omogeneizzazione degli archivi esistenti, distribuiti su più sedi territoriali, per favorire una maggiore strutturazione del patrimonio informativo dell'Agenzia, una più agevole gestione dei dati e dei documenti, della loro ricerca attraverso fascicoli, workflow, sistemi di archiviazione e conservazione a norma e in sicurezza.

Si rendono consapevoli che la gestione del sistema informativo dell'Agenzia e la progressiva digitalizzazione sono fattori strategici per il concreto

sviluppo e snellimento delle attività amministrative quindi una maggiore efficienza.

Partecipano alle seguenti 8 sfide fondamentali che le PA in smart-working deve affrontare:

- 1) collaborazione
- 2) organizzazione,
- 3) accessibilità di documenti e informazioni
- 4) definizione degli obiettivi e misurazione dell'efficacia di processi (decisamente più immediata e facilmente enumerabile con la digitalizzazione)
- 5) condivisione nelle relazioni digitali
- 6) dematerializzazione
- 7) sicurezza
- 8) archivistica.

Per favorire la diffusione dello smart-working emerge come centrale il tema della comunicazione, sia interna che esterna, attraverso la diffusione e la conoscenza delle "best practice" realizzate.

***Comitati unici di garanzia (CUG):*** seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

## **Sviluppo del benessere e della salute del personale**

La digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro e l'introduzione di strumenti collaborativi (ad es. piattaforme condivise, console documentali, intranet ecc.) sono fattori in grado di promuovere una maggiore flessibilità operativa e nuove forme di cooperazione digitale aprendo le porte ad "un altro modo di lavorare", con l'obiettivo di costruire e diffondere una cultura organizzativa capace di integrare le potenzialità della tecnologia e le competenze delle persone per raggiungere i propri obiettivi.

Un elemento strategico per accompagnare l'organizzazione verso questo nuovo approccio è la capacità dei dirigenti di indirizzare e governare il processo di cambiamento supportati dalla presenza di facilitatori digitali che hanno il compito di supportare i colleghi in un "nuovo modo di lavorare" e accompagnare l'ente in questa trasformazione.

Il coinvolgimento dei dipendenti in questo processo è fondamentale nell'identificare i processi da migliorare o semplificare utilizzando le nuove tecnologie. Le "call for ideas" sono uno strumento da promuovere per far identificare ciascuno come parte del sistema anche quando questo è sempre più orientato ad operare "in remoto" e "virtuale".

**Organismi indipendenti di valutazione (OIV):** *in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n.2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.*

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ARPA Marche è caratterizzato da una mappatura di tutte le attività svolte all'interno dell'ente che sono ricondotte attraverso uno schema gerarchico a obiettivi di livello via via superiore, arrivando al livello strategico.

A tutti i dipendenti sono assegnati obiettivi riconducibili allo schema illustrato nelle linee guida del sistema di misurazione e valutazione.

Alla luce di quanto sopra, l'attuazione del lavoro agile non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nel Piano della Performance a cui il presente Piano è collegato.

Nella disciplina di dettaglio relativa alla performance per l'anno 2021 si è invece voluto sottolineare come il lavoratore agile sia portatore di comportamenti che caratterizzano tale modalità di lavoro e pertanto è prevista l'obbligatoria assegnazione del comportamento "smart worker" e "distance manager" per tutto il personale coinvolto.

Parallelamente per i lavoratori non agili o quelli che alternano il lavoro agile e quello in presenza è prevista l'obbligatoria assegnazione tra gli item di valutazione del comportamento individuale la regolare registrazione delle presenze in modo da favorire la comprensione delle caratteristiche delle due diverse modalità di resa della prestazione.

Pertanto, l'esercizio del potere direttivo è esercitato anche con gli strumenti programmatici che riguardano la performance dei singoli dipendenti.

Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause dello scostamento rispetto al livello atteso.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha per oggetto:

- a) la valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso ("performance di ente");
- b) la valutazione della performance con riferimento agli obiettivi dell'Ente ("performance organizzativa");
- c) la valutazione della performance dei singoli dipendenti ("performance individuale").

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

Le finalità del processo di valutazione del personale sono:

- conoscitive: per conoscere il livello del raggiungimento degli obiettivi assegnati e il contributo quantitativo e qualitativo delle persone;
- la motivazione e l'engagement: per essere motivato ognuno deve conoscere e sentirsi coinvolto negli obiettivi dell'organizzazione in cui opera e per orientare i propri comportamenti deve avere feedback continui sul suo operato;
- il cambiamento e l'innovazione organizzativa;
- la crescita delle competenze. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, per individuare spazi di miglioramento;
- lo sviluppo e la crescita delle persone meritevoli;
- la premialità e il riconoscimento in termini economici del contributo delle persone.

La valutazione individuale della performance è l'esito di un sistema articolato e di diversi ambiti di valutazione:

1. la performance organizzativa misurata a livello di ente;
2. La performance individuale che deriva dalla misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;

Con il Piano della Performance 2021 tra i comportamenti individuali che possono o meno promuovere anche la performance organizzativa misurata dal grado di raggiungimento degli obiettivi si sono previsti specifici item destinati a valutare gli scostamenti tra comportamenti attesi e agiti da "smart worker", da "distance manager" e da "operatore in presenza".

Quanto sopra con l'obiettivo di assicurare che:

- tutte le attività svolte nell'ente sono individuate all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance in un sistema gerarchico di obiettivi
- A tutti i dipendenti è attribuita una valutazione del comportamento individuale per assicurarne la coerenza con le diverse modalità di resa della prestazione e comunque per un efficace raggiungimento degli obiettivi

**Responsabili della Transizione al Digitale (RTD):** *In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.*

Il Responsabile della Transizione al Digitale assicura che le attività di smart working saranno organizzate e pianificate con l'utilizzo di tecniche digitali remote proprie del lavoro condiviso a distanza e, in prospettiva, si disporrà di spazi in cloud di condivisione della documentazione e dei dati.

## **PARTE 4**

### **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

*La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmare l'attuazione tramite il POLA, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.*

*Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.*

*Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, l'amministrazione fa riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2, evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.*

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>							
	<b>Introdurre e sviluppare un progetto di intranet per favorire processi di crescita della cooperazione digitale un nuovo modo di lavorare</b>	<b>Realizzazione della intranet e popolamento della stessa</b>	<i>assente</i>	<i>Allestimento della intranet</i>	<i>Potenziamento dei contenuti</i>	<i>Ulteriore potenziamento dei contenuti</i>		
	Predisporre e approvare un regolamento per la disciplina del lavoro agile		<i>assente</i>	<i>Predisposizione e approvazione del Regolamento</i>	---	---		
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>							
	Sviluppo delle competenze manageriali per un approccio finalizzato al coordinamento del personale per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (Dirigenza e Area P.F.)	<i>Percentuale di ore di partecipazione ai corsi rispetto alla durata delle sessioni organizzate e durata complessiva delle stesse</i>	0	<i>Almeno il 75% di 12 ore di formazione</i>	<i>Almeno il 75% di 12 ore di formazione</i>	<i>Almeno il 75% di 12 ore di formazione</i>		
	<b>Sviluppo delle competenze organizzative e degli skills per un più efficace utilizzo del lavoro agile (Tutto il personale)</b>	<b>Percentuale di ore di partecipazione ai corsi rispetto alla durata delle sessioni organizzate</b>	0	<i>Almeno il 75% di 12 ore di formazione</i>	<i>Almeno il 75% di 12 ore di formazione</i>	<i>Almeno il 75% di 12 ore di formazione</i>		
	<b>SALUTE DIGITALE</b>							
	<b>Evoluzione dell'infrastruttura digitale esistente per garantire il migliore supporto informatico a tutti i processi che richiedono tecnologie e infrastrutture ICT</b>	- Introduzione di PC portatili in luogo di desktop - Utilizzo di applicativi "web based" - (...)	0 0	<i>Almeno il 15% del totale</i>	<i>Almeno il 25% del totale</i>	<i>Almeno il 30% del totale</i>		
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>							
	<b>Investimenti in Hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</b>	- Spesa minima da impegnare		<b>Almeno € 20.000</b>	<b>Almeno € 20.000</b>	<b>Almeno € 20.000</b>		
	<b>Investimenti di digitalizzazione di servizi, processi (spesa corrente)</b>	- Spesa minima da impegnare		<b>Almeno € 15.000</b>	<b>Almeno € 15.000</b>	<b>Almeno € 15.000</b>		
	<b>Costi per la formazione di competenze funzionali al lavoro agile</b>	- Spesa minima da impegnare		<b>Almeno € 5.000</b>	<b>Almeno € 5.000</b>	<b>Almeno € 5.000</b>		
	<b>NOTE</b>							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>QUANTITA'</b>						
	<b>Introduzione del regolamento per il lavoro agile a regime</b>	Definizione della proposta di regolamento	-	<i>Proposta finalizzata all'adozione del regolamento entro il 30/4/2021</i>	Verifica operatività regolamento		
	<b>Monitoraggio del lavoro agile</b>	Predisposizione di un cruscotto di dati che consenta di analizzare mensilmente l'evoluzione del lavoro agile (ad uso di diversi stakeholder)	-	<i>Definizione del cruscotto e avvio del monitoraggio entro il 30/6/2021</i>			
	<b>QUALITA'</b>						
	<b>Rilevazione annuale del gradimento da parte del personale</b>	Diffusione di un questionario per la rilevazione e relazione di valutazione	<i>1 questionario</i>	<i>Relazione entro il 31/12/2021</i>	<i>Relazione entro il 31/12/2022</i>	<i>Relazione entro il 31/12/2023</i>	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<b>ECONOMICITA'</b>						
	<b>EFFICIENZA</b>						
	<b>EFFICACIA</b>						
<b>NOTE</b>	Considerato che in questo avvio d'anno 2021 permane in vigore la modalità straordinaria del lavoro agile connessa all'emergenza sanitaria da Covid-19 e che il presente POLA riguarda lo smart working in regime ordinario la cui decorrenza presenta, al momento, margini di rilevante incertezza, gli obiettivi di performance organizzativa sono quelli previsti nel più generale e sistematico Piano della Performance.						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	<b>IMPATTO SOCIALE</b>						
	Miglioramento del rapporto casa-lavoro e del benessere organizzativo	Migliore qualità della vita (risultanze di indagini e questionari)	-	-	Avvio nel 2022		
	Riduzione dei rischi di infortunio	Minore esposizione ai rischi di infortunio sul lavoro (Riduzione dei premi INAIL)	-	-	Avvio nel 2022		
	<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>						
	Riduzione dell'inquinamento atmosferico	Migliore della qualità ambientale attraverso la riduzione dei PM10	-	-	Avvio nel 2022		
	<b>IMPATTO ECONOMICO</b>						
	Riduzione dei costi di gestione degli immobili	Costi gestione immobili e relativi ammortamenti	-	-	Avvio nel 2022		
<b>IMPATTI INTERNI</b>							
	-----						
<b>NOTE</b>	Considerato che in questo avvio d'anno 2021 permane in vigore la modalità straordinaria del lavoro agile connessa all'emergenza sanitaria da Covid-19 e che il presente POLA riguarda lo smart working in regime ordinario la cui decorrenza presenta, al momento, margini di rilevante incertezza, l'analisi degli "impatto" sarà avviata nel 2021 con la definizione di un livello di baseline.						

---

## ALLEGATO 4 (in formato elettronico accessibile)

### *Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini*

In data 30.11.2020 è stato pubblicato tramite invio a tutto il personale ARPAM un **questionario** avente per oggetto l'esperienza del lavoro agile (smart-working) in ARPAM durante l'emergenza sanitaria. La partecipazione al sondaggio era anonima e facoltativa.

Al monitoraggio hanno partecipato 65 unità di personale su un numero complessivo di 220 unità quindi con una percentuale del 30 % circa; si tenga tuttavia presente che il personale addetto ai servizi di laboratorio regionale per complessive 57 unità (al 01.07.2020) a causa della tipologia di attività non effettuabile in modalità agile non è stato coinvolto se non in maniera estremamente marginale e che al termine del periodo di lockdown anche il personale addetto alle attività territoriali è gradualmente tornato allo svolgimento delle attività esterne.

Dall'esame delle risposte fornite sono emersi i seguenti dati:

#### HA PARTECIPATO AL QUESTIONARIO IL PERSONALE COSÌ SUDDIVISO

##### **CATEGORIA CONTRATTUALE**

- A	0	
- B	6	9,2%
- C	17	26,2%
- D-DS	37	56,9%
- DIRIGENTE	5	7,7%

##### **PROFILO PROFESSIONALE**

- AMMINISTRATIVO	14	21,5%
- TECNICO	42	64,7%
- SANITARIO	9	13,9%

#### SEDE DI ASSEGNAZIONE

- ANCONA	33	50,8%
- ASCOLI	8	12,3%
- PESARO	14	21,5%
- MACERATA	5	7,7%
- FERMO	5	7,7%

#### TIPOLOGIA CONTRATTO DI LAVORO

- FULL-TIME	62	95,4%
- PART-TIME	3	4,6%

#### TITOLO DI STUDIO:

- DIPLOMA	20	30,8%
- LAUREA BREVE	11	16,9%
- LAUREA SPECIALISTICA	34	52,3 %

#### ETÀ:

- 26-35	8	12,3%
- 36-45	19	29,2%
- 46-55	28	43,1%
- >55	10	15,4%

#### SESSO:

- M	27	41,5%
- F	38	58,5

#### STATO CIVILE

- CELIBE/NUBILE	12	18,5%
- COPPIA	45	69,2%
- SEPARATO/A-DIVORZIATO/A	6	10,8%
- VEDOVO/A	2	3,1%

#### FIGLI:

- SI, UNO	13	20%
- SI, PIÙ DI UNO	36	52,3%
- NO	18	27,7%

#### DISTANZA DELLA PROPRIA ABITAZIONE DAL POSTO DI LAVORO

- IL LUOGO DOVE ABITA SI TROVA NELLA STESSA CITTÀ IN CUI LAVORI	23	35,4%
- IL LUOGO DOVE ABITA SI TROVA < 50 KM	32	49,2%
- IL LUOGO DOVE ABITA DAL POSTO DI LAVORO > 50 KM	7	10,8%
- IL LUOGO DOVE ABITA DISTA DAL POSTO DI LAVORO > 100 KM	3	4,6%

#### ALLE DOMANDE SOMMINISTRATE IL PERSONALE PARTECIPANTE HA COSÌ RISPOSTO:

##### COME VALUTA LA SUA ATTUALE CONCILIAZIONE VITA/LAVORO?

- OTTIMO	16	24,6%
- BUONO	36	55,4%

---

– SUFFICIENTE	12	18,5%
– INSUFFICIENTE	1	1,5%

**UN GIUDIZIO COMPLESSIVO SULL'ESPERIENZA DELLO SMART WORKING IN AGENZIA**

– OTTIMO	13	20%
– BUONO	22	33,8%
– SUFFICIENTE	26	40%
– INSUFFICIENTE	4	6,2%

**DI QUANTI GIORNI DI SMARTWORKING PUÒ FRUIRE ATTUALMENTE A SETTIMANA**

– 0	11	16,9%
– 1	4	6,2%
– 2	24	36,9%
– 3	16	24,6%
– 4	7	10,8%
– 5	3	4,6%

**VORREBBE POTERNE RICHIEDERE DI PIÙ?**

– SÌ	24	36,9%
– NO	41	63,1%

**L'ESPERIENZA DELLO SMART WORKING HA RAPPRESENTATO UN RISPARMIO DI TEMPO?**

– SÌ	50	76,9%
– NO	11	16,9%
– PARZIALMENTE	4	6,2%

**L'ESPERIENZA DELLO SMART WORKING HA DETERMINATO UN MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA VITA?**

– SÌ	46	70,8%
– NO	20	13%
– PARZIALMENTE	6	9,2%

**QUAL È A SUO PARENTE LA MOTIVAZIONE PRINCIPALE PER CUI LO SMART WORKING È DA PREFERIRE AL LAVORO IN PRESENZA?**

– SPERIMENTARE UNA SITUAZIONE LAVORATIVA NUOVA	6	9,2%
– MIGLIORE CONCILIAZIONE VITA/LAVORO	41	63,1%
– MAGGIOR BENESSERE E MIGLIORE QUALITÀ DELLA VITA	25	38,5%
– MAGGIOR TEMPO PER SE STESSI	5	7,7%
– RISPARMIO DI TEMPO DI VIAGGIO		36
	55,4%	
– MODALITÀ DI LAVORO BASATE SUL RENDIMENTO E NON SULLA PRESENZA		34
	52,3%	
– OTTIMIZZARE LA RESA LAVORATIVA		24
	36,9%	
– UTILIZZO DI NUOVE STRUMENTAZIONI		2
	3,1%	
– MIGLIORARE L'INNOVAZIONE DELL'ENTE		10
	15,4%	

---

#### **QUALI ERANO E SONO LE ASPETTATIVE NEI CONFRONTI DELLO SMART WORKING?**

– POTER SVOLGERE IL MIO LAVORO COME SE FOSSI IN UFFICIO 20%	13
– MAGGIORE TRANQUILLITÀ E CONCENTRAZIONE PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI 26,2%	17
– MAGGIOR MOTIVAZIONE NEL PERSEGUIRE I RISULTATI LAVORATIVI 6,2%	4
– AUMENTARE IL RENDIMENTO LAVORATIVO 12,3%	8
– STARE MEGLIO E LAVORARE CON MAGGIOR EFFICIENZA 27,7%	18
– RAFFORZARE LA COLLABORAZIONE E LA FIDUCIA CON LA DIREZIONE, LA DIRIGENZA ED I COLLEGHI 6,2%	4
– MAGGIORE FLESSIBILITÀ E AUTONOMIA NEL GESTIRE IL LAVORO 38,5%	25
– MIGLIORAMENTO DELLA CONCILIAZIONE VITA/LAVORO 43,1%	28
– RIDUZIONE DELLO STRESS CAUSATO DALLO SPOSTAMENTO CASA/LAVORO 26,1%	17
– CHE LO SMART WORKING DIVENTI UNA PRASSI CONSOLIDATA ALL'INTERNO DELL'AGENZIA 53,8%	35
– È UN MODO PER PARTECIPARE ALL'INNOVAZIONE DELL'AGENZIA E PROMUOVERLA 4,6%	3
– CONFRONTARSI CON MODALITÀ INNOVATIVE DI LAVORO 7,7%	5
– MAGGIORE CONCENTRAZIONE RISPETTO ALLE INTERRUZIONI CHE SI POSSONO AVERE IN UFFICIO 16,9%	11

#### **QUALI PERPLESSITÀ HA NEI CONFRONTI DELLO SMART WORKING?**

– CONTATTO CON I COLLEGHI 32,3%	21
– MANTENERE UN BUON COORDINAMENTO CON I COLLEGHI E I DIRIGENTI 40%	26
– PREVEDERE IL CARICO DI LAVORO 16,9%	11
– RIPENSARE LE MODALITÀ DI LAVORO E DI CONFRONTO 13,8%	9
– RENDICONTAZIONE DI PROCESSI NON STANDARDIZZATI 27,7%	18
– DIFFICOLTÀ NEL GESTIRE EVENTUALI IMPREVISTI INFORMATICI 32,3%	21
– NECESSITÀ DI POTENZIARE I SISTEMI INFORMATIVI DELL'ENTE 55,4%	36

---

**DURANTE LO SMART WORKING È RIUSCITO A SVOLGERE LE ATTIVITÀ PROGRAMMATE?**

- SI	62
95,4%	
- NO	2
3,15%	
- PARZIALMENTE	1
1,5%	

**HA RISCOVTRATO DEI PROBLEMI CON QUESTI STRUMENTI? QUALI?**

- PC	20
30,8%	
- SMARTPHONE	5
7,7%	
- APPLICATIVO PER FIRMA DIGITALE	4
6,2%	
- PIATTAFORMA PER "VIDEOCONFERENZA"- O "LIFESIZE	4
6,2%	
- VPN	15
23,1%	
- WHTASAPP	1
1,5%	
- OPENACT	2
3,1%	
- PALEO	21
32,3%	
- NESSUN PROBLEMA	8
12,3%	

**SE NON AVESSE AVUTO LA POSSIBILITÀ DELLO SMART WORKING, DI QUALE ISTITUTO AVREBBE CHIESTO LA FRUIZIONE?**

- PERMESSO	11
16,9%	
- CONGEDO PARENTALE	23
35,4%	
- FERIE	18
27,7%	
- PART TIME	4
6,2%	
- ASPETTATIVA	3
4,6%	
- ALTRO	6
9,2%	

---

**COME VALUTA LA GIORNATA DI SMART WORKING SOTTO IL PROFILO DELLA CONCILIAZIONE VITA/LAVORO?**

– POSITIVAMENTE	54
83,1%	
– NEGATIVAMENTE	1
1,5%	
– INDIFFERENTE	10
15,4%	

**LAVORARE CON LO SMART WORKING HA INFLUITO POSITIVAMENTE SULLA SUA CAPACITÀ DI CONCENTRAZIONE?**

– SÌ	43
66,2%	
– NO	9
13,8%	
– PARZIALMENTE	13
20%	

**L'AMBIENTE DI CASA LE HA PROCURATO DISTRAZIONI E/O DISTURBO? PERCHÉ?**

– SÌ	3
4,6%	
– NO	49
75,4%	
– PARZIALMENTE	13
20%	

**HA RISCONTRATO DIFFICOLTÀ CON LA CONNESSIONE VPN?**

– SÌ	7
10,8%	
– NO	41
63,1%	
– NON NE AVEVO DISPONIBILITÀ	17
26,2%	

**FARE LO SMARTWORKING HA PROVOCATO TENSIONI SUL LUOGO DI LAVORO?**

– SÌ	3
4,6%	
– NO	52
80%	
– TALVOLTA	10
15,4%	

**HA AVUTO DIFFICOLTÀ A ORGANIZZARE/GESTIRE IL TEMPO LAVORATIVO TRA LAVORO IN SEDE E SMARTWORKING?**

– SÌ	3
4,6%	

---

- NO	54
83,1%	
- TALVOLTA	8
12,3%	
<b>HA DEI SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE QUESTA SPERIMENTAZIONE DI SMARTWORKING?</b>	
- DOTAZIONE DI UN CELLULARE DI SERVIZIO DA UTILIZZARE NELLE GIORNATE DI SMARTWORKING;	17
26,2%	
- VERIFICARE LA POSSIBILITÀ DI GESTIRE LE TELEFONATE ESTERNE, ANCHE IN SMARTWORKING, PER CHI NON HA UN CELLULARE DI SERVIZIO SENZA DOVER USARE IL NUMERO DI CELLULARE PERSONALE;	32
49,2%	
- MIGLIORAMENTO DELLE DOTAZIONI DI ATTREZZATURE INFORMATICHE COMUNI DA PARTE DI ARPAM;	36
55,4%	
- MIGLIORARE IL LIVELLO TECNOLOGICO PER POTER FARE MEGLIO LE CONFERENCE CALL.	4
6,2%	
- SOSTITUIRE LE POSTAZIONI FISSE IN UFFICIO CON PC PORTATILI E RIORGANIZZATO L'USO DEGLI SPAZI, MITIGANDO L'IDEA DELL'UFFICIO FISSO E INAMOVIBILE;	32
49,2%	
- AUMENTARE L'INTERVALLO PER LE ORE DI LAVORO (CONSENTIRLO PRIMA DELLE 8.00 E DOPO LE 20.00);	9
13,8%	
- AVER MAGGIOR COLLABORAZIONE DEI COLLEGHI SOPRATTUTTO DI QUELLI CHE NON PARTECIPANO AL PROGETTO;	3
4,6%	
- IMPLEMENTARE LE POSSIBILITÀ DI COMUNICAZIONE TRA COLLEGHI E VERSO L'ESTERNO;	8
12,3%	
- POTER AVERE NELL'ENTE UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER I PROBLEMI INFORMATICI;	17
26,2%	
- DIFFONDERE CON MAGGIORE CAPILLARITÀ TRA TUTTI I DIPENDENTI L'UTILIZZO DI STRUMENTI COME "LIFESIZE"	4
6,2%	

## RELAZIONI DEI DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA

Nell'ambito ed a conclusione della medesima esperienza emergenziale sono state richieste ai Dirigenti titolari delle Unità Operative Complesse delle relazioni sugli esiti dell'attivazione e dello svolgimento del lavoro agile indicando i punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce, suggerimenti e ipotesi di miglioramento, indicazione delle attività eseguibili in tale modalità con una stima delle unità di lavoro equivalenti da assegnare in modalità agile.

Gli esiti di tali relazioni possono essere così sintetizzati:

- **punti di forza:** flessibilità e autonomia dello smart worker, maggiore responsabilizzazione sui risultati, stimolo per il raggiungimento di risultati personali, massima conciliazione vita-lavoro, maggiore concentrazione sul lavoro, riduzione / annullamento dei tempi di spostamento e dei rischi connessi, vantaggi / risparmi per l'amministrazione sui alcuni costi aziendali, miglioramento del benessere lavorativo, razionalizzazione degli spazi; sostenibilità ambientale, possibilità di confronto simultaneo con un maggior numero di colleghi grazie ai supporti tecnologici con scambio in tempo reale delle esperienze; aumento della fascia oraria di disponibilità del personale, maggiore tutela dei lavoratori fragili;
- **debolezze;** riduzione della condivisione delle informazioni, problemi nel coordinamento del personale, riduzione dei contatti personali, indebolimento delle relazioni, affievolimento della differenza tra tempo di lavoro e tempo libero con rischio di sovraccarico lavorativo, degenerazione delle relazioni personali soprattutto con chi svolge attività non compatibili con lo SW;
- **opportunità:** ridefinizione dell'approccio mentale al lavoro come raggiungimento di risultati e non messa a disposizione di tempo, adozione di un modus operandi più evoluto in termini di efficacia ed efficienza, promozione dell'innovazione tecnologica aziendale, maggiore attività di approfondimento;
- **minacce:** Necessità di modificare il modello organizzativo oggi diretto e in prospettiva parzializzato, sicurezza informatica e dei dati personali messi a rischio dalla circolazione attraverso dispositivi domestici non dotati da idonea protezione;

- **suggerimenti e ipotesi di miglioramento:** maggiore rotazione del personale in modalità agile, investimenti maggiori sull'innovazione digitale e sulle dotazioni mobili informatiche di cui dotare i dipendenti; potenziamento dei sistemi informativi dell'ente
- **attività eseguibili in modalità agile:** attività amministrative, di protocollo, di supporto informatico, anche di progettazione e realizzazione studi epidemiologici elaborazione ed analisi di dati, produzione di valutazioni e pareri, attività di supporto tecnico delle autorità territoriali per il rilascio di autorizzazioni e valutazioni ambientali, aggiornamento e formazione individuale; opportuna comunque la presenza in ufficio per almeno 2 giornate lavorative settimanali,
- **attività non eseguibili in modalità agile:** gestione del magazzino e del parco auto, lavaggio materiali, attività di laboratorio, attività di controllo ed ispettive, attività di campionamento, di monitoraggio, misurazione e controllo del territorio, verifiche del settore impiantistica.