AGENZIA REGIONALE PER LA PROTEZIONE AMBIENTALE DEL PIEMONTE

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

DECRETO DEL DIRETTORE GENERALE

n. 82 del 19/09/2013

Il giorno 19/09/2013, in una sala degli uffici amministrativi dell'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale del Piemonte,

IL DIRETTORE GENERALE
Ing. Angelo Robotto

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

OGGETTO: ANALISI CRITICITA' ORGANIZZATIVE ARPA PIEMONTE E PRIME IPOTESI DI SOLUZIONE. APPROVAZIONE DOCUMENTO VALIDATO DALLA CONFERENZA DEI RESPONSABILI DI STRUTTURA COMPLESSA IN DATA 11 LUGLIO 2013.

IL DIRETTORE GENERALE

Successivamente all'insediamento del nuovo Direttore Generale, avvenuto in data 14 febbraio 2013, è stato da subito intrapreso un percorso di riorganizzazione dell'Agenzia, funzionale alla risoluzione delle criticità organizzative dell'attuale assetto interno.

Tale percorso è stato ed è caratterizzato dalla precisa volontà, da parte della Direzione Generale, di utilizzare un approccio diverso rispetto ai precedenti processi riorganizzativi attuati in ambito aziendale, avviando cioè con tutti i soggetti a vario titolo coinvolti un confronto concreto ed operativo e ricercando una reale e fattiva partecipazione all'analisi organizzativa ed allo studio delle possibili soluzioni, nel rispetto dei ruoli di competenza.

Tale intenzione è evidente sia nella metodologia prescelta per l'impostazione dei lavori, sia nel rilevante numero di incontri che si sono susseguiti fino ad oggi sul tema, che hanno visto il coinvolgimento diretto della dirigenza apicale dell'Agenzia e delle parti sindacali, nonché nella tempestiva e costante informazione nei confronti del personale attraverso i canali istituzionali allo scopo creati.

L'analisi organizzativa ha preso avvio con l'individuazione di un gruppo di lavoro composto dai membri dell'Ufficio di Direzione, individuati all'uopo dai Responsabili di SC in propria rappresentanza, cui la Direzione Generale ha conferito il mandato di elaborare un documento sulle criticità organizzative, le quali sono state poi raggruppate per macro-aree e rappresentate in forma schematica da parte della Direzione e oggetto di illustrazione in occasione della Conferenza di SC tenutasi in data 21 marzo 2013.

Il sistema di lavoro prescelto è stato infatti caratterizzato da un processo partecipato con la dirigenza apicale, contraddistinto da fasi di presentazione, fattivo confronto e richiesta di contributi in sede di Conferenza di SC, da successivi approfondimenti e revisioni dell'elaborato in ambito dell'Ufficio di Direzione – riunitosi da marzo a giugno in cinque sedute come da verbali conservati agli atti- e da successivi passaggi in Conferenza di SC, finalizzati al perfezionamento, alla condivisione ed all'approvazione delle sottese linee di indirizzo e del documento elaborato, trasmesso e rappresentato poi alle parti sindacali negli incontri via via succedutisi.

Per quanto riguarda i rapporti con le rappresentanze sindacali, i lavori che si sono svolti nel corso delle quattro riunioni specifiche sul tema tra i mesi di maggio e luglio 2013 sono stati parimenti improntati ai principi di massima trasparenza e condivisione, tenuto conto delle rispettive prerogative previste dalla normativa vigente, ed i contributi richiesti e pervenuti rispettivamente dalle OO.SS. del comparto e della dirigenza a seguito degli incontri calendarizzati sono stati acquisiti ed utilizzati di volta in volta da parte dell'Ufficio di Direzione.

Nel corso dei lavori sopra descritti è intervenuto altresì il Comitato Regionale di Indirizzo, che in occasione della seduta del 30 maggio 2013, ha formulato gli indirizzi di mandato al Direttore Generale dell'Arpa Piemonte, condividendo ed aderendo alle iniziative proposte e riportate all'interno della prima sezione del documento di analisi delle criticità sopra citato.

Il documento sulle criticità organizzative in questione, elaborato con l'iter procedurale sopra descritto, è stato quindi integrato da parte della Direzione Generale con l'individuazione, a fronte di ciascuna problematica, delle possibili soluzioni ed è stato oggetto di approfondimento a cura della Conferenza di SC del 11 luglio 2013, che nella stessa seduta ha ultimato il percorso di analisi, così come schematizzato nell'allegato sub 1 al presente provvedimento.

Tale documento è stato quindi trasmesso alle Organizzazioni Sindacali della Dirigenza e del Comparto il giorno 13 luglio 2013 ed illustrato alle stesse negli incontri, rispettivamente, del 18 luglio 2013 e del 24 luglio 2013.

Rispetto alle prime ipotesi di soluzione alle criticità rilevate nell'organizzazione e nel funzionamento dell'Agenzia, nel documento vengono definite due scadenze principali: il 30 settembre 2013 e il 31 dicembre 2014.

Per il prossimo 30 settembre l'obiettivo è quello di procedere ad un generale riordino nell'organizzazione interna dell'Agenzia oltre che a un primo miglioramento dell'efficacia di alcune importanti attività e funzioni oggi svolte in modo frammentato. Rilevante è poi l'avvio del riordino delle attività analitiche dei laboratori mediante una maggior concentrazione su sedi specializzate (ovvero da specializzarsi) dei campioni oggi analizzati su più sedi. In questa fase non si prevede la riduzione delle sedi di laboratorio, bensì una ridistribuzione dei campioni tra tali sedi, ai fini di una successiva ed approfondita analisi in termini di efficienza e in termini economici.

Nel corso di tutto il 2014 si andranno invece a effettuare gli approfondimenti opportuni per operare gli interventi di revisione organizzativa di maggior impatto che risultassero necessari e che potranno richiedere la preliminare modifica del regolamento di organizzazione.

Il percorso intrapreso si prefigge obiettivi ambiziosi e continuerà a vedere il coinvolgimento di tutti i soggetti rappresentativi dell'Agenzia e del suo personale nell'ambito di ulteriori momenti di analisi e discussione, senza preconcetti e soluzioni predefinite da portare avanti. Tale percorso favorirà l'individuazione e l'applicazione di quelle soluzioni che consentiranno all'Arpa di far fronte, nel contesto mutato ed in ulteriore evoluzione, alle difficoltà presenti ed alle prossime che si dovessero presentare.

Il presente atto è stato oggetto di informazione preventiva alle Organizzazioni Sindacali ed alla RSU mediante inoltro via mail effettuato nella giornata del 13.9.2013, anche nell'ottica di confermare l'impegno dell'Amministrazione al confronto concreto ed operativo avviato sul tema, secondo quanto auspicato dalle parti sindacali, nel rispetto delle rispettive prerogative ai sensi della normativa vigente. Conseguentemente, l'attuazione delle iniziative previste avrà luogo avviando momenti di informazione e di confronto con le Organizzazioni Sindacali e la R.S.U. così come specificato all'interno dei successivi provvedimenti.

Tutto ciò premesso:

Visto il Regolamento di organizzazione dell'Agenzia approvato con D.D.G. n. 75 del 27.4.2010

Preso atto del parere favorevole espresso nel merito dal Responsabile dell'Ufficio Contabilità e Controllo in ordine alla regolarità contabile del presente atto;

Acquisito il parere favorevole del Direttore Amministrativo;

DECRETA

Per le motivazioni specificate in premessa

1) di approvare il documento allegato sub 1), relativo all'analisi delle criticità organizzative dell'Agenzia e alle prime ipotesi di soluzione;
2) di dare atto che il documento allegato sub 1) è stato inviato alle Organizzazioni Sindacali ed alla RSU in data 12.7.2013;
3) di dare atto altresì che il presente atto è stato oggetto di informazione preventiva alle Organizzazioni Sindacali e alla RSU mediante inoltro via mail effettuato nella giornata del 13.9.2013;
4) di demandare a successivi specifici singoli atti l'adozione delle distinte soluzioni individuate nel documento ivi approvato.
5) di provvedere a cura della Struttura Complessa Ufficio Affari Istituzionali e Personale alla pubblicazione del presente provvedimento sulla intranet aziendale;

6) di demandare altresì alla Struttura Complessa Ufficio Affari Istituzionali e Personale la trasmissione di copia del presente provvedimento alle Organizzazioni Sindacali del Comparto e della Dirigenza nonché alla RSU.

Ing. Angelo Robotto

		Prime iniziative operative	strumento/ modalità	atto	tempistica
A) Visione e sviluppo dell'Agenzia: azioni di consolidamento dell'identità e di potenziamento dell'azione	1) Rinnovare e consolidare l'autorevolezza tecnico scientifico dell'Agenzia.	Istituzione di un Collegio tecnico-scientifico al fine di avvalersi dell'apporto esterno di soggetti qualificati per la formulazione di pareri al Direttore Generale in ordine a scelte e decisioni strategiche in materia organizzativa, tecnica e scientifica	Relazioni con Istituzioni Universitarie e Scientifiche	Decreto DG	30/09/2013
	2) Privilegiare il ruolo del controllo, ivi compreso il monitoraggio e l'attività di laboratorio, quali elementi caratterizzanti della specificità dell'Agenzia rispetto agli altri Enti regionali, nazionali e provinciali.	Costituzione di una Cabina di regia che indirizzi e sovraintenda all'attività attraverso un coordinamento unico (comprensivo cioè di tutela/produzione/laboratori), fornendo indicazioni strategiche concertate con i responsabili di SC	Linee guida a valenza annuale e report finale annuale	Decreto DG	31/12/2014
	3) Ampliare, ai sensi dell'art.3 comma 2 della l.r. n.60/1995, il concetto del controllo superandone i meri aspetti sanzionatori e l'attribuzione riduttiva dell'esercizio delle funzioni di controllo alle sole SS Servizio territoriale di tutela e vigilanza.	Attraverso la ridefinizione e l'uniformazione delle attività di controllo (pt. 2A e 5A), l'utilizzo delle banche dati nonché di concetti di assegnazioni di classi di rischio alle aziende, sviluppare metodologia in raccordo con la normativa italiana (art. 14 L35/2012) e comunitaria (RMCEI 2001/331/EC e IED 2010/75/EU) che ottimizzi ed ampli le attività, anche in raccordo con gli altri Enti deputati	Tavolo tecnico Regionale con gli altri Enti di controllo	Deliberazione Giunta regionale	31/12/2014
	5) Omogeneizzare ed uniformare le attività dell'Agenzia sul territorio regionale.	Attivazione di un coordinamento unico (ricomprensivo di tutela/produzione/laboratori) che sulla base delle linee guida sui controlli (vedi pt. 2A) garantisca univocità nei controlli e nelle analisi (con conseguenti interventi sulla rete laboratoristica)	Implementazione procedure tematiche e revisione laboratori	Procedura /Linea Guida	31/12//2014

D.D.G. n. 82 del 19.03.13 Pag. 5

		Prime iniziative operative	strumento/ modalità	atto	tempistica
A) Visione e sviluppo dell'Agenzia: azioni di consolidamento dell'identità e di potenziamento dell'azione	4) Promuovere iniziative volte a configurare, chiarire e caratterizzare il contributo degli Enti su temi di competenza anche dell'Agenzia al fine di evitare ridondanze e sovrapposizioni.	Ricognizione dei procedimenti amministrativi finalizzati al rilascio di autorizzazioni e individuazione del contributo ex art. 2 comma 4 l.r. 60/1995 richiesto in via generale ad Arpa (con esclusione quindi delle previsioni espressamente previste ex lege), e analisi in ordine alla rilevanza e indispensabilità dello stesso.	Relazioni con Regione Piemonte e SUAP	Deliberazione Giunta regionale	31/12/2014
	6) Garantire l'affermazione della sicurezza interna quale valore guida dell'operato dell'Agenzia chiamata a svolgere un ruolo di controllore esterno sulla stessa materia.	Inserimento della sicurezza tra i principi della politica sulla qualità mediante revisione condivisa dei principi della politica sulla qualità e conseguente riesame della documentazione sulla sicurezza	Concertazione del documento con i responsabili di SC avvalendosi del Resp. SS Qualità	Documento della politica della qualità	30/09/2013
			Condivisione del riesame con Resp SC e RLS avvalendosi del Resp. SS Qualità e del RSPP	Revisione DVR	31/12/2013
				Revisione documenti esistenti	31/12/2014
	7) Specificare il ruolo dell'Agenzia nella comunicazione esterna.	Orientamento delle attività di comunicazione in coerenza con il rilancio tecnico-scientifico dell'Agenzia e volte a privilegiare la comunicazione di iniziativa (rispetto al coinvolgimento passivo e puntuale della stessa ad opera dei *media*) nell'ambito del ruolo e delle competenze riconosciute dall'assetto istituzionale, anche attraverso un processo di valorizzazione dell'URP.	Confronto in Ufficio di Direzione e Conferenza dei Responsabili SC nonché momenti seminariali.	Direttive del Direttore Generale	31/12//2014
	8) Incrementare la capacità di autofinanziamento dell'Agenzia a favore di una minor dipendenza del fabbisogno di cassa e di fondi dalle finanze regionali.	Prima misura in quanto ad effetti immediati favorire l' incremento su base annuale delle attività di competenza della SS verifiche impiantistiche, quale prima linea di attività incrementabile nel rispetto della normativa (DM 11.4.2011) e in coerenza con il potenziamento del ruolo dell'Agenzia negli ambiti della prevenzione e dei controlli; consolidamento delle iniziative di attività a pagamento già in precedenza progettate.	Potenziamento progressivo dell'organico della SS verifiche impiantistiche e conferimento dell'incarico di Dirigente responsabile SS	Mobilità d'ufficio interna o mobilità esterna	30/09/2013

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
B) criticità: inattuazione regolamentare	1) Lo strumento dei coordinamenti di cui all'art 24 del Regolamento di organizzazione non ha ancora interessato temi di carattere amministrativo.	Esclusione dai coordinamenti, di cui all'art. 24, dei temi che sono corrispondenti a funzioni demandate a specifiche strutture organizzative e inserimento nelle declaratorie di queste strutture (es. Acquisti di beni e servizi, Contabilità, etc ...) della funzione di coordinamento sul tema specifico. Individuazione delle SS e dei rispettivi temi rispetto ai quali deve essere riconosciuta la funzione di coordinamento in via ordinaria.	Prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS	Decreto DG	30/09/2013
		Individuazione di specifici coordinamenti, ai sensi dell'art. 24, nelle situazioni per le quali si rende invece necessario integrare funzioni demandate a più strutture organizzative e che richiedono un coordinamento puntuale (comunque non sovrapponibile a funzioni demandate alle SS di cui sopra). Predisposizione a cura delle Aree Funzionali di proposta di DDG che revisiona l'istituzione dei coordinamenti ex art.24. Contributo esclusivamente professionale del responsabile del coordinamento con superamento del ruolo di appartenenza del medesimo. Definizione di obiettivo temporale di mandato di ogni singolo coordinamento, prevedendone in via permanente coinvolgimento e partecipazione dei NOG. Assunzione in capo al Direttore Amministrativo (o a Struttura da lui individuata) della responsabilità decisionale dei risultati dei coordinamenti per l'adozione delle linee guida elaborate.	Revisione del provvedimento istitutivo dei coordinamenti ex art. 24		31/12/2014

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
B) criticità: inattuazione regolamentare	2) Per le strutture di produzione e vigilanza permane ancora una rigida separazione che rende difficile l'integrazione tra le azioni di prevenzione e di controllo.	Revisione e riattribuzione -identica su tutta Arpa Piemonte- delle competenze tra produzione e tutela. Definizione di modelli organizzativi interni di struttura.	Prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS Approvazione modelli organizzativi interni. Confronto con Conferenza SC e OO.SS.	Decreto DG	30/09/2013
	3) Incompleta attuazione dei riferimenti organizzativi operativi deputati a coniugare e coordinare in concreto attività di competenza di più strutture, superando la ridondanza di declaratorie e/o di attività e/o di figure professionali operanti in diverse strutture e favorendo conoscenza, integrazione e cooperazione tra le strutture la cui mancanza comporta spesso la duplicazione di costi, anche relativamente a beni strumentali che potrebbero essere condivisi.	Analisi delle attività ed individuazione delle problematiche che richiedono interazioni tra le strutture semplici, sia tecniche sia amministrative.	Seconda revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS.		31/12/2014
	4) Non sono ancora diffusamente e/o omogeneamente costituiti i nuclei operativi previsti dall'art. 3 comma 7 come strumenti utili a costruire livelli organizzativi interni alle strutture semplici e, tra l'altro, ad individuare in modo chiaro ed univoco i preposti ai sensi del d.lgs 81/2008.	Revisione dell'assetto organizzativo, a seguito dell'analisi delle risposte operative conseguenti all'istituzione dei nuclei, al fine di favorire l'integrazione delle attività interne alle strutture e tra le diverse strutture.	Provvedimenti di modifica e/o estinzione –anche per integrazione- di strutture semplici.		

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
C) criticità: carenze organizzative	1) La funzione organizzazione non è identificabile nell'attuale organigramma nonché nelle declaratorie delle relative strutture.	Istituzione di una segreteria tecnica a supporto della Direzione Generale mediante la quale esercitare le funzioni conservate in capo alla Direzione Generale medesima (ivi compresa l'organizzazione) e alla quale far eventualmente anche funzionalmente afferire, in via transitoria, alcune funzioni strategiche per le politiche direzionali oggi attribuite e svolte presso le strutture complesse. Istituzione di unità operative anche temporanee e/o non dirigenziali in staff alla Direzione Generale deputate a presidiare funzioni di interesse strategico ovvero realizzare progetti di rilevanza regionale/nazionale. Successiva istituzione di unità operativa di livello dirigenziale per garantire l'interfaccia con il sistema sanitario.	Atto di costituzione e distacco di personale Provvedimenti di istituzione di SS e/o nuclei operativi. Provvedimenti di istituzione di SS o SC	Decreto DG	30/09/2013
	3) Mancanza di riferimenti organizzativi per la gestione delle relazioni con il sistema agenziale nazionale e con Assoarpa e per la diffusione dei prodotti dal medesimo elaborati.				30/06/2014
	4) Assenza di un riferimento organizzativo strutturato di risposta alle esigenze di interfaccia con il sistema sanitario regionale (assessorato, ASL, IZS).				31/12/2014
	2) Mancata integrazione tra funzioni amministrative e funzioni tecniche necessaria all'esercizio delle funzioni di sistema che richiedono una trattazione congiunta (es. programmazione e controllo di gestione; comunicazione, reporting ed educazione ambientale; sistema informativo) da perseguirsi anche mediante l'attivazione di un sistema di controllo direzionale unitario e generalizzato rispetto all'attuale situazione che ruota intorno ad una molteplicità di documenti.	Ricognizione delle funzioni oggi assolte in distinti ambiti organizzativi ma su tematiche connesse, e ridefinizione dell'attribuzione delle competenze anche previa analisi degli organigrammi e delle declaratorie di altre Arpa, anche mediante eventuale accorpamento di strutture (semplici e complesse). Definizione progettuale del sistema di controllo direzionale dell'Agenzia.	Revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS.	Decreto DG	31/12/2014

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
C) criticità: carenze organizzative	2 bis) Non sono definite strategie di sviluppo tecnico-scientifico con relativo adeguamento dei piani (acquisti, ecc) e priorità.	Attuazione delle strategie di sviluppo tecnico scientifico coerente con gli obiettivi di mandato della Direzione Generale e con gli indirizzi istituzionali del Comitato regionale di indirizzo da realizzarsi con il supporto dell'Ufficio di Direzione, della Conferenza delle SC e del Collegio Tecnico Scientifico. Redazione partecipata e/o adeguamento dei documenti di pianificazione in funzione delle strategie definite Predisposizione di un piano di sostituzione e aggiornamento della strumentazione tecnica.	Documenti di pianificazione della attività	Decreti DG	31/12/2013
	2 ter) Manca la consapevolezza dell'importanza del ruolo amministrativo nei processi per realizzare i prodotti dell'Agenzia.	Coinvolgimento delle funzioni amministrative all'interno dei procedimenti interni dell'Agenzia, sia nell'esercizio delle funzioni di coordinamento –da attuarsi anche con il coinvolgimento dei riferimenti organizzativi amministrativi territoriali- sia nell'attività di pianificazione economico-finanziaria.	Bilancio di previsione ex D.Lgs. 118/2011	Decreto DG	31/12/2013
	5) Assenza di un sistema di gestione della sicurezza	Attivazione di un sistema di gestione integrata mediante accorpamento del Servizio di Prevenzione e Protezione con la Struttura del Sistema di gestione della qualità, La SS Sistema qualità acquisisce funzioni inerenti la sicurezza attivando un sistema di gestione integrato e modificando la sua denominazione. La SS Servizio Prevenzione e Protezione viene accorpata (ad eccezione del RSPP che rimane in staff al DG) con la SS Sistema qualità.	Prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SS Attuazione art 22 Regolamento di organizzazione	Decreto DG	30/09/2013
		Messa a regime del Sistema Gestione Sicurezza (riferimenti SGSL INAIL, OHSAS 18001)	Revisione documentazione		31/12/2014

DDG 821 del 19.09.13

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
C) criticità: carenze organizzative	6) Carenza di supporto alle strutture per la gestione delle attività amministrativa progettuali derivanti da iniziative progettuali assistite da finanziamento aggiuntivo	Istituzione di un nucleo operativo presso l'AFT dove concentrare gli adempimenti connessi alle attività amministrative riconducibili ad iniziative progettuali finanziate.	Mobilità interna e sùpporto specialistico (iniziale) reso da incarichi di collaborazione esterna, compatibilmente con il quadro normativo	Decreto DG	31/12/2013
	7) Eccessiva variabilità organizzativa interna delle strutture in assenza di modelli di massima prestabiliti.	Previa ricognizione degli atti di organizzazione interna già adottati in alcune SC e verifica di efficacia ed efficienza degli stessi, definizione di modelli organizzativi da applicarsi presso le strutture complesse (distinte per categoria: dipartimenti provinciali, dipartimenti tematici, aree funzionali e uffici amministrativi) con istituzione di nuclei operativi suddivisi per tematismo specifico (con minima dotazione di unità) ed individuazione del relativo responsabile (di categoria D ovvero con incarico di funzione) cui attribuire compiti anche in materia di responsabilità nella organizzazione del lavoro del personale.	Analisi organizzazione esistente Approvazione modelli organizzativi interni Confronto con Conferenza SC e OO.SS.	Decreto DG	30/09/2013

D.D.G. n. 891 del 18/09/13 pag. 11

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
C) criticità: carenze organizzative	8) Il processo di riduzione della dirigenza non è ancora accompagnato da iniziative volte a creare le condizioni per un suo progressivo reintegro. Sono poi presenti solo 3 dirigenti di ruolo amministrativo, seppure in presenza di un numero superiore di dirigenti che gestiscono Strutture o funzioni amministrative, condizione di sproporzione rispetto alle dimensioni complessive dell'Agenzia.	Prima ricognizione delle posizioni dirigenziali indispensabili e non altrimenti assolvibili con personale dirigenziale di ruolo alla luce dell'organigramma aziendale vigente. Copertura delle posizioni dirigenziali indispensabili vacanti con attivazione delle vigenti procedure di conferimento degli incarichi dirigenti e, in caso negativo, con l'avvio di mobilità interna d'ufficio. Attivazione di comandi temporanei nelle more dell'avvio di iter di avvisi di mobilità esterna se e come compatibili con l'art. 4 della legge regionale finanziaria 2013.	Confronto con Conferenza SC e OO.SS.	Decreto DG	30/09/2013
		Ricognizione finale delle posizioni dirigenziali indispensabili e non altrimenti assolvibili con personale dirigenziale di ruolo anche alla luce della revisione dell'organigramma aziendale. Individuazione dei requisiti per la copertura degli incarichi dirigenziali. Definizione del Piano del fabbisogno di personale e pianificazione temporale del processo di ricambio della dirigenza			31/12/2014
	9) Il regolamento di mobilità non tiene in considerazione le esigenze organizzative essendo stato concepito in epoca di non blocco totale del turn-over.	Analisi critica ed eventuale adeguamento del regolamento di mobilità per l'individuazione di misure atte a sospenderne –anche solo in via provvisoria- gli automatismi in presenza di impossibilità assoluta o relativa di procedere ad assunzioni in sostituzione del personale trasferito per mobilità	Confronto con Conferenza SC e OO.SS.	Decreto DG	30/06/2014
	9 bis) Il regolamento di mobilità non può supplire la mancanza di un piano di fabbisogno del personale ed il blocco delle assunzioni.	Dotazione organica di struttura complessa minima, assolta la quale possono essere sospese le richieste di personale per mobilità interna.			31/12/2014
		Definizione del Piano del fabbisogno di personale			

	Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
10) Presenza di funzioni dirigenziali di SS che non risultano affidate da molto tempo, in alcuni casi anche da anni, oltre che limitazione delle stesse ad aspetti di tipo gestionale; mancata definizione dei livelli di competenza e delle relazioni gerachico-funzionali tra Dirigente responsabile di SC e Dirigente responsabile di SS	Revisione critica delle ragioni di contesto organizzativo ed.esterno che avevano previsto l'istituzione delle SS oggi presenti. Conseguente eventuale ridistribuzione delle attività presso altre strutture esistenti. Attuazione ed esplicitazione dei principi di cui agli articoli 25 e 26 del Regolamento di organizzazione.	Prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS. Provvedimenti di modifica e/o estinzione –anche per integrazione- di strutture semplici. Direttiva su prerogative e responsabilità incarichi dirigenziali.	Decreto DG	30/09/2013
	Conseguente eventuale ridistribuzione delle attività presso strutture per le attività operative a valenza regionale previa revisione del Regolamento di organizzazione Definizione del Piano del fabbisogno di personale e pianificazione temporale del processo di ricambio della dirigenza	Provvedimenti di modifica e/o estinzione –anche per integrazione- di strutture semplici e di strutture complesse. Confronto Conferenza SC e OO.SS.		31/12/2014

D.D.G. n. 82 del 13.09.13

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
D) criticità: frammentazione organizzativa	1) Frammentazione del sistema informativo e informatico presso più strutture con ridondanza di declaratorie e/o di attività e/o di figure professionali dedicate ed operanti in diverse strutture con difficoltà di integrazione.	Ricognizione delle risorse e delle funzioni oggi svolte presso le diverse strutture ed individuazione del relativo personale dedicato finalizzata ad una gestione unitaria del sistema informativo e dell'informatica finalizzato all'accorpamento presso un'unica struttura.	Istituzione gruppo di lavoro col contributo di tutte le SC finalizzato alla definizione della soluzione organizzativa.	Decreto DG	30/09/2013
		Assegnazione ad un'unica Struttura della funzione di riferimento e coordinamento del sistema informativo e di gestione dell'infrastruttura con definizione delle modalità di gestione.	Prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS. Istituzione di una nuova struttura e soppressione delle due SS oggi istituite		
	2) Frammentazione del sistema di programmazione e controllo ed assenza della struttura tecnica permanente d cui all'art. 14 del D.Lgs 150/2009.	Individuazione della SS Programmazione e Pianificazione quale Struttura Tecnica Permanente con il concorso esterno della SS Controllo di Gestione e della SS Affari Istituzionali e Personale al fine di assolvere transitoriamente con modalità non strutturate agli adempimenti previsti nelle more del successivo accorpamento presso unica struttura delle funzioni di programmazione e controllo.	Provvedimento istitutivo OIV	Decreto DG	30/06/2013
			Prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS. Istituzione di una nuova struttura e soppressione delle due SS oggi istituite		30/09/2013
	3) Frammentazione della gestione delle funzioni amministrative operative con ridondanza di risorse umane dedicate (ad es. protocollo, rilevazione presenze, magazzino).	Unificazione protocollo e rilevazione presenze presso sede regionale Ricognizione delle funzioni oggi svolte presso le diverse strutture ed individuazione del relativo personale dedicato finalizzato ad una gestione unitaria delle funzioni. Successivo accentramento (presso una Struttura centrale o territoriale) dello svolgimento di funzioni a favore delle altre SC (tutte o distinte per ambiti territoriali omogenei), con conseguente riassegnazione del personale.	Istituzione gruppo di lavoro col contributo di tutte le SC finalizzato alla definizione delle soluzioni organizzative.	Decreto DG	31/12/2014

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
E) criticità: inefficienza/inefficacia organizzativa	1) Il presidio diretto di attività da parte della Direzione o, comunque, il ricorso ad essa per ogni fase decisionale determina inevitabili rallentamenti.	Istituzione di una segreteria tecnica a supporto della Direzione Generale mediante la quale esercitare le funzioni conservate in capo alla Direzione Generale medesima (ivi compresa l'organizzazione) e alla quale far eventualmente anche funzionalmente afferire, in via transitoria, alcune funzioni strategiche per le politiche direzionali oggi attribuite e svolte presso le strutture complesse.	Atto di costituzione e distacco di personale da individuarsi in via prioritaria su base volontaria e poi previa mobilità d'ufficio.	Decreto DG	30/09/2013
	2) Mancanza di uno staff direzionale alle dirette dipendenze della stessa.	Istituzione di unità operative anche temporanee e/o non dirigenziali in staff alla Direzione Generale deputate a presidiare funzioni di interesse strategico ovvero realizzare progetti di rilevanza regionale/nazionale.	Provvedimenti di istituzione di SS e/o nuclei operativi.	Decreto DG	30/06/2014
	3) Presenza di strutture complesse di dimensioni e titolari di funzioni tra di loro non omogenee.	Individuazione dell'entità minima di organico quale condizione preliminare, necessaria ma non sufficiente, per la sussistenza di una SC. Revisione delle declaratorie di competenze per la successiva ridistribuzione delle funzioni con conseguenti accorpamenti di strutture, previa eventuale modifica al Regolamento di organizzazione	Seconda revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS. Provvedimenti di modifica e/o estinzione –anche per integrazione- di strutture semplici e di strutture complesse.	Decreto DG	31/12/2014

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
E) criticità: inefficienza/inefficacia organizzativa	4) La tendenza alla progressiva riduzione delle risorse umane in servizio rende non sostenibile la replicazione delle stesse funzioni con prestazioni comparabili in tutti i Dipartimenti. E' opportuna una rivalutazione delle funzioni svolte sia per recuperare efficienza, evitando la duplicazione di funzioni che richiedono elevati costi di esercizio, sia per garantire meccanismi di integrazione con altre strutture semplici dipartimentali. 5) Presenza all'interno dei Dipartimenti provinciali di Strutture semplici molto eterogenee sotto il profilo della dimensione. In assenza di un vincolo sul numero di unità (min-max) che possono afferire ad un dirigente si sono consolidate situazioni di fatto, frutto di adattamento delle funzioni con le risorse in concreto disponibili e con le esigenze operative, condizionate anche dalla assenza di una dotazione organica di struttura e che comportano carichi di lavoro non distribuiti in maniera omogenea.	Superamento del limite di competenza territoriale tra strutture complesse confinanti con la definizione di aree territoriali ottimali da presidiare con l'apporto congiunto di personale appartenente a distinte strutture complesse dipartimentali e posto sotto la dipendenza funzionale di un unico dirigente responsabile di struttura semplice. Definizione dell'organico minimo per struttura semplice per poter svolgere le attività previste dalla declaratorie in relazione ai risultati delle elaborazioni sui Lepta. Adozione delle misure organizzative finalizzate alla gestione più efficace delle risorse disponibili nell'ambito territoriale sovra provinciale ottimale.	Istituzione gruppi di lavoro su base territoriale (col contributo dei Dipartimenti interessati) finalizzati alla definizione delle specifiche soluzioni organizzative. Revisione DDG di assegnazione del personale Istituzione di strutture semplici a valenza sovra provinciale	Decreto DG	31/12/2014
	6) Necessità di differenziare con maggiore chiarezza le funzioni svolte dal Polo amianto rispetto a quelle svolte dalle SS di vigilanza dei dipartimenti.	Potenziamento delle attività di coordinamento e/o riassegnazione del personale al fine di garantire il corretto ed omogeneo svolgimento delle attività, con particolare riferimento ai tematismi ritenuti particolarmente strategici dalla Direzione Generale.	Verifica su corretta applicazione procedure	Direttiva DG	31/12/2013

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
E) criticità: inefficienza/inefficacia organizzativa	7) Duplicazione di alcune funzioni tra le SS specialistiche e le SS dipartimentali, con effetti negativi sui costi d'esercizio e le possibilità di integrazione, considerando che le funzioni assegnate ad alcune SC tematiche e ad alcune SS specialistiche sembrano non rispondere pienamente a criteri di specializzazione funzionale o di interlocutore istituzionale, con poca chiarezza nei rapporti tra strutture provinciali, specialistiche e tematiche. Inadeguatezza e difformità di partecipazione dei poli specialistici ai momenti decisionali di Arpa, in ragione delle diverse modalità di gestione all'interno dei Dipartimenti provinciali. La doppia gestione dei poli specialistici presenta problematiche nella definizione delle risorse e degli obiettivi.	Revisione critica delle ragioni di contesto organizzativo ed esterno che avevano previsto l'istituzione delle SS oggi presenti. Conseguente eventuale ridistribuzione delle attività presso altre strutture esistenti.	Prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS. Provvedimenti di modifica e/o estinzione –anche per integrazione- di strutture semplici.	Decreto DG	30/09/2013
		Conseguente eventuale ridistribuzione delle attività presso strutture per le attività operative a valenza regionale previa revisione del Regolamento di organizzazione	Provvedimenti di modifica e/o estinzione –anche per integrazione- di strutture semplici e di strutture complesse.		31/12/2014
	8) Il Catalogo dei servizi erogati dal Sistema Agenziale, prodotto dal GdL Leta nel novembre 2012, prospetta l'organizzazione delle attività delle Agenzie secondo logiche orientate alle finalità prevalenti da cui potrebbe discendere una diversa e più razionale ripartizione dei compiti tra Strutture semplici e/o complesse.	Revisione catalogo dei servizi attraverso il completamento del lavoro avviato (ex obietttivi 1A e 1B)	Revisione concertata con i Responsabili di SC del catalogo dei Servizi a valle delle conclusioni "1A e 1B"	Decreto DG	31/12/2014

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
E) criticità: inefficienza/inefficacia organizzativa	9) Eccessivo ricorso alla esternalizzazione dei servizi di manutenzione ordinaria relativi alle reti di monitoraggio e all'assistenza tecnica sulla strumentazione pur in mancanza di risorse e competenze interne per l'esercizio diretto delle funzioni oggi esternalizzate.	Riesame delle attività esternalizzate e analisi delle risorse necessarie, da reclutarsi anche a seguito della revisione strategica del Catalogo dei Servizi; conseguente revisione, in sede di rinnovo degli appalti, dei capitolati speciali prevedendo con progressiva gradualità l'affidamento esterno delle sole attività non eseguibili con personale interno. Riqualificazione graduale del personale interno da destinare allo svolgimento di attività reinternalizzate.	Concertazione con le SS e le SC coinvolte nei processi da reinternalizzare. Confronto con Conferenza SC e con OO.SS.	Decreto DG/ Determina SC	31/12/2014

D.D.G. n. 822 del 13.08.13 pag. 18

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
E) criticità: inefficienza/inefficacia organizzativa	10) Il sistema dei coordinamenti risulta poco efficace non solo per le difficoltà inerenti la fase decisionale ma anche per la mancanza di condizioni che permettano di tirare in concreto le fila. I lavori prodotti dai tavoli di coordinamento, ai quali fa seguito di norma una fase decisionale non chiaramente presidiata, con difficoltà portano a risultati tangibili. Le difficoltà legate alle attività di coordinamento sono spesso legate ad una non chiara definizione di tali riferimenti ed all'assenza di verifica dei risultati prodotti.	Esclusione dai coordinamenti dei temi che sono corrispondenti a funzioni demandate a specifiche strutture organizzative e inserimento nelle declaratorie di queste strutture della funzione di coordinamento sul tema specifico. Individuazione delle SS e dei rispettivi temi rispetto ai quali deve essere riconosciuta la funzione di coordinamento in via ordinaria.	Prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS	Decreto DG	30/09/2013
	11) L'individuazione dei temi oggetto di coordinamento sembra rispondere più a logiche di ricerca di strutturazione nella relazione centro-periferia che alla necessità di rispondere in modo progettuale agli sviluppi tematici che necessitano.	Individuazione di specifici coordinamenti nelle situazioni per le quali si rende invece necessario integrare funzioni demandate a più strutture organizzative e che richiedono un coordinamento puntuale (comunque non sovrapponibile a funzioni demandate alle SS di cui sopra). Predisposizione a cura delle Aree Funzionali di proposta di DDG che revisiona l'istituzione dei coordinamenti ex art.24. Contributo esclusivamente professionale del responsabile del coordinamento con superamento del ruolo di appartenenza del medesimo. Definizione di obiettivo temporale di mandato di ogni singolo coordinamento, anche coerentemente con le linee tecniche promosse ed elaborate dal Consiglio federale, prevedendo se del caso e in via transitoria coinvolgimento e partecipazione dei NOG. Assunzione in capo alla AFT della responsabilità decisionale dei risultati dei coordinamenti per l'adozione delle linee guida elaborate.	Revisione del provvedimento istitutivo dei coordinamenti ex art. 24.		31/12/2014

D.G.R.n. 82 del 19/08/13 Pag. 19

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
E) criticità: inefficienza/inefficacia organizzativa	12) Rete laboratoristica di organizzazione anacronistica rispetto all'evoluzione di analoghe reti laboratoristiche nelle altre agenzie regionali presenti nel panorama nazionale. Assenza di definizione delle competenze professionali necessarie all'attività laboratoristica.	Verifica di numero e tipologia di analisi effettuate presso i diversi laboratori e revisione della distribuzione dei campioni da analizzare finalizzata a trasferire e concentrare le analisi su presidi laboratoristici esistenti già specializzati (o da specializzarsi) per matrice, anche tenendo conto dei primi interventi sulle strutture semplici specialistiche.	Analisi AFT e disposizioni Direzione Generale	Decreto DG	30/09/2013
		Analisi critica degli elementi produttivi e tecnico-organizzativi già precedentemente elaborati anche alla luce di benchmarking a livello nazionale ed alle risultanze delle attività della cabina di regia di cui al pt. 2A. Riqualificazione professionale delle personale operante presso le sedi laboratoristiche (specializzate o specializzande) con preventiva definizione di compiti e competenze del personale medesimo.	Analisi e supporto di Istituzioni ed Organismi tecnico-scientifici	Decreto DG	31/12/2014
		Individuazione delle soluzioni di razionalizzazione in applicazione di criteri predefiniti che tengano conto di economicità, produttività e rilevanza ambientale per il territorio regionale e strategica per le politiche regionali e direzionali. Graduale riduzione del numero dei presidi laboratoristici con contestuale progressivo potenziamento dei presidi rimanenti ed eventuale riqualificazione del personale ad attività in parte o in tutto diverse.	Comparazione tra sedi laboratoristiche e individuazione delle soluzioni. Confronto con Conferenza SC e OO.SS. Provvedimenti di modifica e/o estinzione –anche per integrazione- di strutture semplici e di strutture complesse.		

D.G.R. n. 821 del 30.8.13 Pag. 20

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
E) criticità: inefficienza/inefficacia organizzativa	13) Il servizio di pronta reperibilità incoerente rispetto alle esigenze del sistema di Protezione civile regionale e di Protezione e di difesa civile regionale oltre che privo di chiara connotazione e competenza di Arpa negli interventi in situazioni di emergenza.	Revisione critica delle analisi già condotte precedentemente in correlazione alla valutazione e formalizzazione del ruolo identificato per Arpa nell'ambito del sistema di Protezione Civile regionale	Relazioni con Regione Piemonte, Prefettura e VVF Confronto con Conferenza SC e OO.SS.	Deliberazione Giunta regionale	31/12/2014
		Accorpamento in un unico sistema di pronta reperibilità delle attività connesse ai rischi naturali ed ai rischi antropici	Confronto con Ufficio di Direzione	Decreto DG	
	14) L'espletamento di attività programmate al di fuori del Servizio di Pronta Disponibilità e del normale orario di lavoro deve trovare una regolamentazione (es. rumore, meteo, informatica, ...)	Riesame ed adozione della procedura predisposta dai Direttori di dipartimento provinciale	Confronto con Conferenza SC e OO.SS.		
	15) La scheda di valutazione del comparto è obsoleta e da rimodulare in base alle attività svolte per profili di appartenenza	Revisione del contratto integrativo aziendale del comparto (riesame delle modalità di valutazione del comparto e revisione della scheda, orario di lavoro, ...)		Decreto DG	

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
F) criticità: indeterminatezza organizzativa	1) Non è chiaramente definito il ruolo delle Aree funzionali nei processi trasversali. 2) Le funzioni di *line* e le funzioni di staff andrebbero meglio distinte: si riconoscono, all'interno dell'Area funzionale tecnica funzioni di *line*, sovrapponibili a fattispecie tipiche dei Dipartimenti. Si tratta di alcune funzioni svolte dalla SS Ambiente e natura che svolge anche attività comprese nel Catalogo dei servizi erogati da Arpa Piemonte oltre ad attività con modalità simili a quelle di altre strutture specialistiche ovvero svolte in via esclusiva. La SS Sistema Qualità sarebbe funzione prettamente di competenza dello staff della Direzione.	Analisi delle funzioni di competenza delle aree funzionali per privilegiare le funzioni *di staff* e coordinamento riconducendo alle strutture tematiche e provinciali le funzioni *di line* oggi attribuite. La SS *Ambiente e natura* istituita presso l'AFT viene trasferita ed assegnata a Struttura a valenza regionale, con successiva valutazione e revisione della relativa declaratoria. La SS *Sistema qualità*, istituita presso l'AFT e quindi già a diretto supporto della Direzione Generale, acquisisce funzioni inerenti la sicurezza attivando un sistema di gestione integrato e modificando la sua denominazione. La SS Servizio Prevenzione e Protezione viene accorpata (ad eccezione del RSPP che rimane in staff al Direttore Generale) con la SS Sistema qualità.	Provvedimenti di modifica e/o estinzione –anche per integrazione- di strutture semplici e prima revisione DDG 112/2009 su declaratorie SC e SS. Adozione del provvedimento di cui all'art. 22 del Regolamento di organizzazione	Decreto DG	30/09/2013

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
F) criticità: indeterminatezza organizzativa	3) L'esercizio delle funzioni amministrative all'interno dei Dipartimenti provinciali e tematici è distribuito in modo eterogeneo e non è accompagnato da una chiara definizione delle responsabilità.	Coinvolgimento operativo dei NOG nell'analisi istruttoria preliminare all'adozione di normative di carattere generale, la cui adozione è di competenza degli uffici amministrativi centrali, prestando particolare attenzione alla precisa definizione e distinzione dei compiti da svolgere a livello centrale e periferico.	Attivazione di momenti stabili di confronto con tutti gli Uffici Amministrativi della sede centrale	Decreto DG	30/09/2013
	4) L'esercizio delle funzioni di staff all'interno dei Dipartimenti provinciali e tematici non è accompagnato da una chiara definizione delle responsabilità e delle dipendenze gerarchiche e/o funzionali.	Ricognizione delle funzioni oggi svolte al fine di valutare la rispondenza delle attuali competenze a principi di efficacia ed efficienza operativa.	Confronto con Conferenza SC	Decreto DG	30/06/2014
		Revisione delle declaratorie di Struttura Complessa. Revisione delle funzioni centrali svolte a livello territoriale ai fini di un loro decentramento funzionale presso i dipartimenti provinciali ovvero eliminazione delle stesse			31/12/2014
	5) Insufficiente chiarezza del ruolo, funzione e rapporti gerarchici dell'UPG nell'organizzazione dell'Agenzia, fatto salvo quanto definito dal Codice di procedura penale.	Verifica ed eventuale revisione del codice di comportamento per la definizione di modalità operative univoche anche in coerenza con le attività e le relazioni di collaborazione su progetti comuni già avviate con le Procure della Repubblica del Distretto di Corte d'Appello	Confronto con Conferenza SC e OO.SS.	Decreto DG	31/12/2014

D.I.G.I.L. 82 del 13.03.13

		Ipotesi soluzione	strumento/ modalità	atto	tempistica
F) criticità: indeterminatezza organizzativa	6) L'attuale intelaiatura degli incarichi di funzione talvolta non risponde alle esigenze organizzative.	Previa ricognizione degli atti di organizzazione interna già adottati in alcune SC e verifica di efficacia ed efficienza degli stessi, definizione di modelli organizzativi da applicarsi presso le strutture complesse (distinte per categoria: dipartimenti provinciali, dipartimenti tematici, aree funzionali e uffici amministrativi) con istituzione di nuclei operativi suddivisi per tematismo specifico (con minima dotazione di unità) ed individuazione del relativo responsabile (di categoria D ovvero con incarico di funzione) cui attribuire compiti anche in materia di responsabilità nella organizzazione del lavoro del personale. Istituzione dei nuclei operativi interni alle strutture ed individuazione degli incarichi di funzione in linea con i nuclei operativi istituiti.	Istituzione nuclei operativi e dei relativi incarichi di funzione. Revisione nota DG del 30.12.2009 Confronto con Conferenza SC e OO.SS.	Decreto DG	30/09/2013
	7) Di massima, i titolari di posizione organizzativa delle Strutture amministrative esercitano funzioni in concreto maggiormente incisive sotto il profilo gestionale rispetto a quelle dei titolari di incarico di funzione delle altre Strutture, generando situazioni di oggettiva sperequazione; gli esiti dei bandi per l'assegnazione delle PO non producono graduatorie	Adeguamento, anche graduale, delle modalità di individuazione assegnazione degli incarichi di funzione in modo da renderli coerenti, e conseguenti, alla definizione dei nuclei operativi di cui alla standardizzazione delle strutture e delle responsabilità nonché alle necessità di supporto in concreto alle figure dirigenziali presenti.	Definizione nuove modalità in ufficio di direzione Confronto con Conferenza SC e OO.SS. Revisione documento criteri e modalità di conferimento e graduazione degli incarichi di funzione approvato con DDG 4/2010	Decreto DG	31/12/2014
	8) Nelle strutture carenti di personale con qualifica dirigenziale i titolari di incarico di funzione esercitano di fatto funzioni di maggior peso sotto il profilo gestionale rispetto alle altre.				