

ARPAT

Agenzia regionale
per la protezione ambientale
della Toscana

Decreto del Direttore Generale N. 103 del 19.06.2012

Proponente: Dr. Cesare Fagotti

Settore Pianificazione e controllo

Pubblicità/Pubblicazione: Atto soggetto a pubblicazione integrale (sito internet) -

Visto per la pubblicazione - Il Direttore generale: Ing. Giovanni Barca

Dirigente Responsabile del procedimento: Dr.ssa Paola Querci

Estensore: Dr.ssa Marta Bachechi

Oggetto: Modifiche al decreto DG n. 101 del 08.06.2012 "Approvazione del Piano della qualità della prestazione organizzativa per l'anno 2012".

ALLEGATI N° : 1

<i>Denominazione</i>	<i>Pubblicazione</i>	<i>Tipo di supporto</i>
<i>Piano della qualità della prestazione organizzativa 2012 (all.A)</i>	<i>si</i>	<i>cartaceo</i>

Natura dell'atto: non immediatamente eseguibile

Il Direttore generale

Vista la L.R. 22 giugno 2009, n. 30, avente per oggetto "Nuova disciplina dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale della Toscana (ARPAT)";

Visto il decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 49 del 29.3.2011, con il quale il sottoscritto è stato nominato Direttore Generale dell'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale della Toscana;

Visto il Regolamento organizzativo di ARPAT, adottato con Decreto del Direttore generale n. 238 del 13.09.2011 e approvato con Deliberazione di Giunta regionale n. 796 del 19.09.2011;

Considerata la delibera GRT n. 1180 del 19.12.2011 che approva le direttive ad Arpat per l'anno 2012;

Ricordato il Programma operativo e di miglioramento annuale, previsto dal Regolamento di organizzazione, approvato con decreto DG n. 76 del 03.05.2012;

Considerato che con Delibera n. 314 del 23.04.2012 la Giunta regionale toscana ha approvato il Piano della qualità della prestazione organizzativa della Regione Toscana per l'anno 2012, nel quale si danno indirizzi agli Enti dipendenti per la definizione del proprio Piano nel quale saranno definiti gli obiettivi, gli indicatori ed i valori di riferimento su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi e saranno esplicitati gli obiettivi del Direttore generale;

Ricordato che con decreto DG n. 101 del 08.06.2012 si è approvato il Piano della qualità della prestazione organizzativa anno 2012 di ARPAT e che il medesimo è stato oggetto di un confronto con l'Area ambiente, energia e cambiamenti climatici per assicurarne l'inerenza rispetto agli obiettivi strategici con i quali la medesima opera, ai sensi della delibera GRT n. 314 del 23.04.2012;

Viste le osservazioni pervenute in data 14.06.2012, agli atti, del Coordinatore dell'Area ambiente, energia e cambiamenti climatici secondo le quali nel Piano è necessario definire e oggettivizzare maggiormente gli indicatori, esplicitare gli obiettivi del Direttore dell'Agenzia in riferimento alla Delibera GRT n. 1180/2011, evidenziare maggiormente la coerenza tra gli obiettivi strategici della struttura Regionale di riferimento e quelli dell'Agenzia;

Dato atto che il Piano della qualità della prestazione organizzativa per l'anno 2012, allegato sub A), è stato modificato secondo le indicazioni ricevute;

Visto il parere positivo di regolarità contabile in esito alla corretta quantificazione ed imputazione degli effetti contabili del provvedimento sul bilancio e sul patrimonio dell'Agenzia espresso dal Responsabile del Settore Bilancio e Contabilità riportato in calce;

Visto il parere positivo di conformità alle norme vigenti, espresso dal Responsabile del Settore Affari generali in esito alla proposta, espresso in calce;

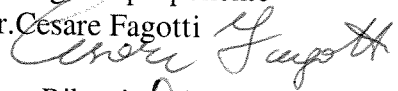
Visti i pareri espressi in calce dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Tecnico;

decreta

1. di modificare il decreto DG n. 101 del 08.06.2012 con conseguente approvazione del Piano della qualità della prestazione organizzativa di ARPAT anno 2012, allegato sub A al presente atto per formarne parte integrante e sostanziale, così come modificato;
2. di individuare quale responsabile del procedimento, ai sensi dell'art. 4 delle L.241/1990, il Direttore amministrativo, Dr.ssa Paola Querci;
3. di trasmettere il presente decreto al Collegio dei Revisori ai sensi e per gli effetti dell'art. 28 della L.R.T. 26.06.2009 n.30;
4. di trasmettere il presente decreto alla Giunta regionale per la sua approvazione ai sensi della delibera GRT n. 314 del 23.04.2012.



Il Direttore Generale
Dott. Ing. Giovanni Barca

Il Dirigente proponente
Dr. Cesare Fagotti

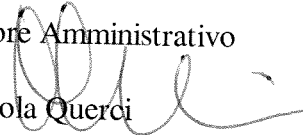

Area Bilancio e Contabilità

Il Responsabile
Dr.ssa Paola Querci

Settore Affari generali
Il Responsabile
Dr.ssa Marta Bachechi

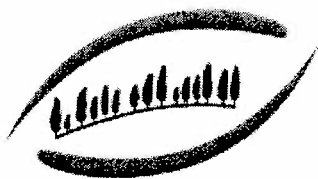



Il Direttore Amministrativo


Dr.ssa Paola Querci

Il Direttore Tecnico
Dr. Andrea Poggi





ARPAT

Agenzia regionale
per la protezione ambientale
della Toscana

Piano della Qualità della prestazione Organizzativa

2012

Regione Toscana



1. QUADRO GENERALE

La redazione del Piano della performance per l'anno 2012 rappresenta una fase del processo di gestione del ciclo della performance organizzativa, che verrà implementata maggiormente con il piano che definirà gli obiettivi strategici per il triennio 2013 – 2015.

Con la redazione del presente Piano si intende assicurare trasparenza ed informazione su programmi ed attività, rappresenta un documento programmatico annuale adottato in coerenza con i contenuti, gli strumenti ed il ciclo di programmazione regionale. Ha anche la finalità di:

- assicurare la qualità della rappresentazione della performance;
- assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance;
- assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance.

Nel Piano delle performance sono definiti gli obiettivi strategici dell'Agenzia, la declinazione degli stessi, gli indicatori ed i valori di riferimento, su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi.

In coerenza con il Piano vengono sviluppati gli obiettivi delle strutture ed a cascata gli obiettivi dei dirigenti e del personale, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione delle prestazioni di tutto il personale dell'Agenzia.

2. ARPAT: IDENTITÀ, PERSONALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

2.1 Identità

L'Agenzia Regionale per la protezione ambientale della Toscana, è ente dipendente della Regione Toscana, è dotata di personalità giuridica pubblica, nonché di autonomia tecnico-giuridica, amministrativa e contabile. ARPAT è stata istituita con Legge Regionale 18.04.1995, n. 66, è stata riformata con la Legge Regionale 22.06.2009, n. 30, svolge le attività istituzionali a favore della Regione, delle Province, dei Comuni, delle Comunità montane e degli Enti parco regionali nell'interesse della collettività e consistenti in:

- a) attività di controllo ambientale
- b) attività di supporto scientifico
- c) attività di elaborazione dati, di informazione e conoscenza ambientale

La nuova legge istitutiva favorisce il ruolo di ARPAT nel concorrere alla promozione dello sviluppo sostenibile e contribuire al mantenimento e al miglioramento sostanziale e misurabile dell'ambiente in Toscana. La riforma, risponde alla sentita esigenza di razionalizzazione e adeguamento dell'agire dell'Agenzia rispetto alle evoluzioni delle strategie di protezione ambientale intervenute a livello internazionale, nazionale e regionale ed alla connessa crescita delle attività richieste all'Agenzia dalle istituzioni e dalla società civile.

Strumento funzionale ad una specificazione del mandato istituzionale dell'ente è la "Carta dei servizi e delle attività", che individua in modo puntuale le attività istituzionali e stabilisce anche i livelli minimi di attività da garantire su tutto il territorio regionale. La scelta, operata anche sulla scorta dell'esperienza dei Livelli Essenziali di Assistenza (c.d. LEA) nel settore dei servizi sanitari, è quella della trasparenza: i livelli minimi rappresentano l'area delle attività istituzionali obbligatorie per l'Agenzia di cui sono chiariti beneficiari e standard di riferimento.

La Carta rappresenta uno dei principali riferimenti della programmazione delle attività dell'Agenzia, insieme alle direttive regionali, alle proposte della Conferenza permanente ed al Piano annuale delle attività.

La legge di riforma è stata il fondamento della recente riorganizzazione dell'Agenzia, che ha visto come atti principali il nuovo Regolamento di organizzazione (approvato con delibera

GRT n. 796 del 19.9.2011 e l'Atto di disciplina dell'organizzazione interna (decreto DG n.87 del 18.05.2012).

La nuova articolazione garantisce la presenza dell'Agenzia a livello provinciale e la valorizzazione della specializzazione di alcune attività a livello centrale e sovraprovinciale, è orientata a razionalizzare e produrre economie da reinvestire nel funzionamento dell'ente e nella sua capacità di risposta.

La LRT n. 30 del 22.06.2009, la Carta dei servizi e delle attività, il Regolamento di organizzazione e l'Atto di disciplina dell'organizzazione interna, sono disponibili sul sito www.arpa.toscana.it.

2.2 Il personale

Come previsto dalla legge istitutiva delle Agenzie ambientali n. 61/1994 e, conseguentemente, dalla LR istitutiva di ARPAT n. 66/1995, ARPAT ha ereditato fin dalla sua nascita il personale proveniente dai Servizi Multizonali di Prevenzione delle ASL, formato in gran parte da figure dirigenziali (in dotazione organica i dirigenti erano pari a 247, a fronte delle 114 unità previste e dei 95 dirigenti oggi in servizio) e da Tecnici della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro.

La politica di ARPAT è stata indirizzata, fin dai primi anni di vita, verso una significativa diminuzione delle unità del personale della Dirigenza a favore del personale del Comparto, al fine di pervenire ad un rapporto più equilibrato tra il numero dei dipendenti di comparto e quello dei dipendenti con profilo dirigenziale; nella proposta di Dotazione organica finalizzata all'attuazione del processo riorganizzativo dell'Agenzia e attualmente in discussione è prevista un'ulteriore riduzione del numero dei dirigenti rispetto alla vigente dotazione organica.

Il personale di Comparto dell'Agenzia ha subito, fin dall'inizio, profonde trasformazioni quali - quantitative dovute al suo incremento numerico, ma negli ultimi anni vi è stata un'inversione di tendenza a seguito delle misure adottate per il contenimento della spesa pubblica, e alle variazioni qualitativamente indotte dall'applicazione dei Contratti Collettivi nazionali e dai Contratti Collettivi Integrativi Aziendali. Vi è stato comunque l'incremento del personale del ruolo tecnico per quanto concerne il personale, mentre per la dirigenza non verrà implementata quella sanitaria.

A seguito della nuova organizzazione, è stata riformulata la graduazione delle funzioni dirigenziali e il personale è stato collocato nelle nuove strutture in modo tale da soddisfare l'esigenza di funzionalità dell'Agenzia con la professionalità e le aspettative dei dipendenti; tutto questo tenuto conto dei vincoli di assunzione vigenti.

La particolarità dell'Agenzia consiste nel fatto che, pur essendo ente dipendente della Regione Toscana, al proprio personale viene applicata la contrattualistica del comparto del Servizio sanitario, in base a quanto disposto dai CCNQ (Contratti Collettivi Nazionali Quadro) del 1998, del 2002 e del 2007.

La recente riorganizzazione dell'Agenzia ha comportato uno spostamento di sede di lavoro per parte del personale, soprattutto dirigenti, ed ha comportato anche una revisione della struttura della retribuzione.

Sono di seguito riportati, in estrema sintesi, alcuni dati significativi in ordine al profilo ed al costo del personale.

Al 30/04/2012 risultano in servizio 96 unità per la dirigenza (di cui 2 in aspettativa con conservazione del posto per incarico di Direttore Tecnico e Direttore Amministrativo) 634 unità per il comparto a tempo indeterminato (di cui 2 unità in comando verso altro ente ed 1 unità in assegnazione temporanea presso altro ente per riavvicinamento al nucleo familiare) e 2 unità per il comparto a tempo determinato.

La seguente tabella riporta e confronta i dati relativi alla distribuzione del personale del comparto e della dirigenza alle date del 30/04/2011 e del 30/04/2012.
 Nei primi mesi dell'anno 2012 si è data attuazione al processo di riorganizzazione dell'Agenzia con la creazione di nuove strutture:

DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PER PRINCIPALI STRUTTURE		
STRUTTURA	30/04/2011	30/04/2012
DIREZIONE GENERALE	25	37
DIREZIONE TECNICA	69	45
DIREZIONE AMMINISTRATIVA	84	65
AREA VASTA CENTRO (struttura non presente al 30/04/2011)		107
AREA VASTA COSTA (struttura non presente al 30/04/2011)		121
AREA VASTA SUD (struttura non presente al 30/04/2011)		56
DIPARTIMENTO DI FIRENZE (*)	142	49
DIPARTIMENTO CIRCONDARIO EMPOLESE	16	14
DIPARTIMENTO DI PRATO	28	18
DIPARTIMENTO DI PISTOIA	30	19
DIPARTIMENTO DI LIVORNO	72	27
DIPARTIMENTO PIOMBINO/ELBA	24	18
DIPARTIMENTO DI LUCCA	47	37
DIPARTIMENTO DI MASSA	33	26
DIPARTIMENTO DI PISA	68	31
DIPARTIMENTO DI SIENA	35	12
DIPARTIMENTO DI GROSSETO	40	24
DIPARTIMENTO DI AREZZO	47	26
TOTALE	760	732
(*)2 unità della dirigenza in aspettativa con conservazione del posto per incarico di Direttore tecnico e Direttore Amministrativo		

DATI SULLA DISTRIBUZIONE PER GENERE E LIVELLO DI SCOLARIZZAZIONE

DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE E GENERE (RILEVAZIONE AL 30/04/2012)		
CONTRATTO	FEMMINE	MASCHI
COMPARTO	53%	47%
DIRIGENZA	47%	53%

LIVELLO DI SCOLARIZZAZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO AL 30/04/2012	
TITOLO DI STUDIO	PERCENTUALE
POST LAUREA	7%
LAUREA	41%
LAUREA BREVE	6%
DIPLOMA	39%
LICENZA MEDIA	6%
LICENZA ELEMENTARE	1%
TOTALE	100%

DATI GIURIDICI ED ECONOMICI

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE AL 30/04/2012 NELLE CATEGORIE DI INQUADRAMENTO	
CATEGORIA	percentuale
Categoria A	0%
Categoria B	1%
Categoria Bs	2%
Categoria C	14%
Categoria D	31%
Categoria Ds	39%
DIRIGENTI	13%
	100%

La spesa complessiva per il personale a tempo indeterminato al lordo degli oneri riflessi e dell'IRAP per il periodo 01/01/2012 - 30/04/2012 redatta con il criterio di cassa è pari a € 13.141.230,33 ed è così ripartita:

RIPARTIZIONE SPESA DEL PERSONALE AL 30/04/2012 NELLE CATEGORIE DI INQUADRAMENTO	
CATEGORIA	percentuale
Categoria A	0
Categoria B	0,65%
Categoria Bs	1,08%
Categoria C	9,59%
Categoria D	22,53%
Categoria Ds	34,14%
DIRIGENTI	32,02%
	100,00%

2.3 La struttura organizzativa

Gli Organi di ARPAT sono:

- il Direttore nominato dal Presidente della Giunta regionale;
- il Collegio dei Revisori composto da tre membri, nominati dal Consiglio regionale.

L'attuale struttura organizzativa di ARPAT è rappresentata nell'organigramma di seguito riportato, contenuto nell'Atto di disciplina dell'organizzazione interna, approvato con decreto DG n. 87 del 18.05.2012, nel quale sono descritte le Aree e i Settori, nonché dell'attività svolta da ognuno.

Le strutture di ARPAT sono distribuite sull'intero territorio regionale. L'Agenzia ha infatti una sede centrale, localizzata nel capoluogo di Regione in cui si trovano:

Direzione generale

Direzione tecnica

Direzione amministrativa

Ciascuna articolata in strutture complesse e semplici.

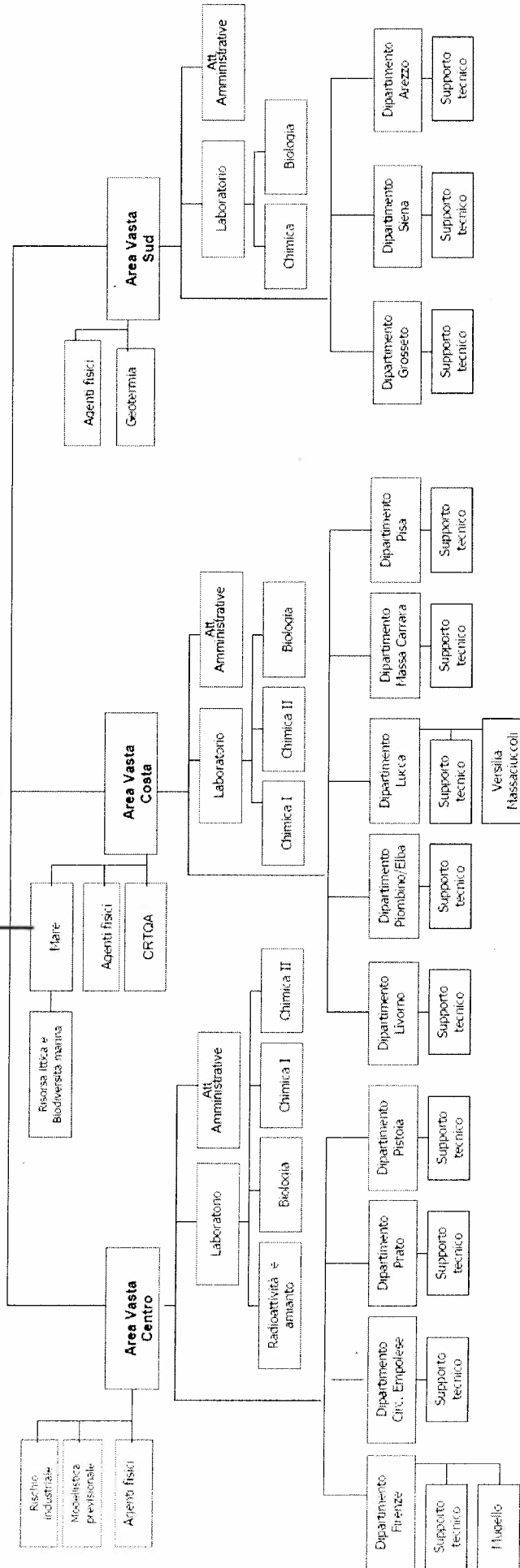
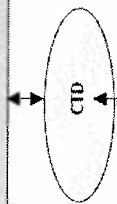
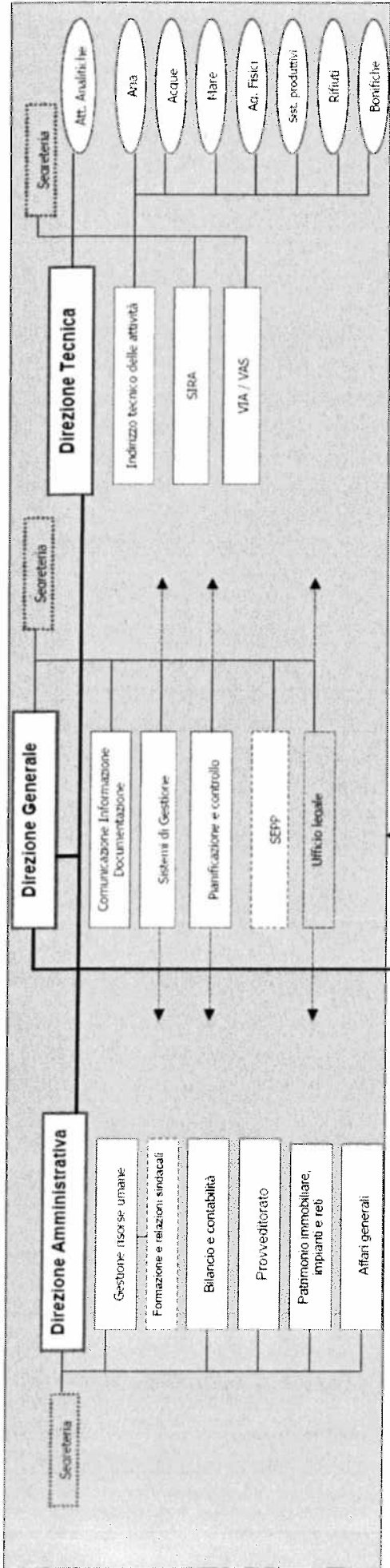
L'Agenzia è suddivisa in tre Aree vaste (centro, sud e costa). Ogni Area Vasta coordina attività specialistiche e di laboratorio ed è suddivisa in Dipartimenti provinciali, così distribuiti sul territorio:

Area Vasta centro:	Area Vasta Costa:	Area Vasta Sud
Dipartimento di Firenze	Dipartimento Livorno	Dipartimento di Siena
Dipartimento Circondario Empolese	Dipartimento Piombino/Elba	Dipartimento di Arezzo
Dipartimento Prato	Dipartimento Pisa	Dipartimento Grosseto
Dipartimento Pistoia	Dipartimento Lucca	
	Dipartimento Massa Carrara	

Nella Sede centrale si riunisce il Comitato tecnico direzionale con funzioni di raccordo tra la Direzione e le strutture territoriali dell'Agenzia, nonché funzioni consultive e propositive, composto dal Direttore generale, dal Direttore tecnico, dal Direttore amministrativo, dai Coordinatori di Area vasta e dal Responsabile cui è attribuito il coordinamento delle attività di laboratorio.

La Direzione generale provvede all'indirizzo, coordinamento, verifica e controllo gestionale dell'attività delle strutture dell'Agenzia, alle attività di rilevanza regionale che necessitano di gestione centralizzata, allo sviluppo ed all'innovazione tecnologica nel campo della protezione dell'ambiente e della prevenzione, utili anche ad orientare e riqualificare le attività istituzionali territoriali, allo sviluppo informatico, della qualità e della sicurezza, nonché delle sue produzioni informative, alla gestione delle relazioni con Regione, con istituzioni pubbliche a livello regionale e nazionale.

La Direzione tecnica provvede al coordinamento di tutte le attività tecniche, mentre la Direzione Amministrativa coordina tutte le funzioni specialistiche di supporto. Le tre Aree Vaste sovrintendono al rispetto delle politiche, degli indirizzi, delle direttive e linee guida impartiti dalla Direzione e coordinano l'utilizzo ottimale delle risorse umane e strumentali assegnate all'Area vasta ed ai Dipartimenti. I Dipartimenti realizzano i processi di controllo, di supporto tecnico a favore di soggetti istituzionali e di acquisizione ed elaborazione dati, informazione e diffusione della conoscenza ambientale.



3. Albero della qualità della prestazione: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

ARPAT ha elaborato il piano della Performance in corrispondenza con le funzioni stabilite dalla Legge Istitutiva dell'Agenzia (LR30/2009) ed in coerenza con la DGRT 1080/2011 *Approvazione direttiva ARPAT - annualità 2012*.

Il Piano è conforme con quanto previsto dalla DGRT 314/2012 *Piano della qualità della prestazione organizzativa* per gli enti dipendenti.

Il regolamento organizzativo di ARPAT (DGRT 796/2011) definisce il sistema di programmazione di ARPAT e prevede che, dopo l'approvazione del Piano Annuale e delle Attività da parte della GRT, l'Agenzia definisca il *Programma Operativo e di Miglioramento annuale* (che contiene anche il Piano Annuale della Qualità, ovvero i "Target" in termini di "qualità" dei servizi (interni ed esterni) erogati). Il programma operativo definisce in dettaglio le attività richieste alle strutture dell'Agenzia e, come definito nel regolamento, è *finalizzato anche alla concertazione con i dirigenti degli obiettivi annuali qualitativi e quantitativi di attività e altresì delle relative risorse da assegnare*. In attesa della definizione con le OO.SS. (in corso) di nuove modalità di valutazione del personale, il piano quindi costituisce la base per l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti.

Nello spirito del titolo II del DLgs 150/2009 (e delle delibere CIVIT di attuazione) ARPAT ha considerato, nell'individuazione degli obiettivi strategici, le attività svolte a livello nazionale all'interno del coordinamento tra le agenzie ambientali regionali, allo scopo di poter individuare obiettivi su cui poter fare benchmarking a livello nazionale. Pur essendo ancora in elaborazione la definizione di obiettivi standardizzati tra le Agenzie, sono già stati definiti gli obiettivi strategici a livello nazionale (pur ricordando che esistono a volte sostanziali differenze di attività tra le Agenzie, frutto dei diversi compiti loro attribuiti dalle regioni). I primi 5 obiettivi del presente piano rispecchiano sia le caratteristiche delle Agenzie Ambientali che la struttura delle direttive impartite ad Arpat dalla Regione.

Abbiamo ritenuto di evidenziare con il 6° obiettivo (Emergenze Ambientali) l'importante attività che l'Agenzia è chiamata a svolgere rispetto alla motonave Concordia e ai fusti caduti dalla Venezia.

Il settimo e ultimo obiettivo riprende appieno un obiettivo previsto dalla DGRT 314/2012, declinato sulle opportunità ed esigenze di ARPAT.

Gli Obiettivi individuati dalla DGRT 314/2012 per la DG di riferimento per ARPAT sono i seguenti:

1. Dinamismo e competitività dell'economia toscana

- *Miglioramento della qualità urbana e territoriale*
- *Progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura*

4. Una nuova governance per il sistema dei Servizi Pubblici Locali

- *Governance dei servizi pubblici: TPL, risorse idriche e rifiuti*

5. Una rete di infrastrutture moderne ed efficienti

- *Predisposizione Piano regionale integrato infrastrutture e mobilità*
- *Monitoraggio programmi infrastrutture mobilità (IGQ, p.regionale)*

6. Coesione territoriale e attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio

- *Nuova legge sulla difesa del suolo, tutela della risorsa idrica e tutela dall'erosione costiera*
- *Predisposizione PAER (Piano Ambientale ed Energetico Regionale)*
- *Predisposizione Piano rifiuti, Piano Ambientale ed Energetico, Piano qualità dell'Aria*
- *Avvio della redazione di specifici Progetti di territorio di rilevanza regionale*

- Razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili
- Revisione della L.R. 1/2005
- Integrazione del PIT con valore di piano paesaggistico

8. Una PA trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa

- Messa a regime dell'attività di monitoraggio e controllo delle opere pubbliche ritenute strategiche in attuazione della L.R. 35/2011
- Prima attuazione dell'art. 115 della L.R. 66/2011 e della L.R. 8/2012 in relazione alle competenze della cabina di regia istituita con decisione della G.R. 5/2012
- Riassetto istituzionale in materia di enti locali con particolare riferimento al riordino delle funzioni connesse alla riforma delle province, anche alla luce del dibattito nazionale in materia
- Semplificazione/dematerializzazione: riduzione degli oneri amministrativi, cancelleria telematica, sismica, edilizia, ambiente, prevenzione
- Politiche di coesione:
 - presidio della conclusione del ciclo 2007-2013
 - impostazione del nuovo ciclo 2014-2020
- Attuazione degli interventi legislativi nazionali in materia di semplificazioni e liberalizzazione e relativo monitoraggio (D.L. Monti)
- Definizione delle modalità di partecipazione-contribuzione del cittadino al costo dei servizi: ticket, ISEE
- Gestione efficiente delle risorse organizzative e applicazione dello spending review
- Applicazione della normativa sulla sicurezza sui luoghi di lavoro alle sedi regionali

Tutti questi obiettivi sono declinati in funzione della *mission* di ARPAT, che è quella di concorrere alla promozione dello sviluppo sostenibile e di contribuire al mantenimento e al miglioramento sostanziale e misurabile dell'ambiente in Toscana, mediante lo svolgimento delle funzioni pubbliche di tutela dell'ambiente e della salute. Queste funzioni sono in particolare le attività di controllo ambientale, le attività di supporto tecnico-scientifico e le attività di organizzazione della conoscenza ambientale.

È importante sottolineare come queste tre funzioni si alimentano tra di loro in una relazione di cui spesso è evidente solo l'attività di diffusione della conoscenza (necessaria per l'elaborazione di un quadro conoscitivo che descriva le pressioni, le loro cause, gli impatti sull'ambiente ed il suo stato, nonché a garantire un'informazione ambientale oggettiva), ma che non può fare a meno delle altre funzioni (controllo e supporto tecnico) che la alimentano.

In tal senso, ARPAT risponde agli obiettivi strategici regionali attraverso la diffusione dei dati ambientali, al mantenimento delle attività di controllo e al pronto aggiornamento del proprio operare all'evoluzione della normativa, anche alla luce della semplificazione dei procedimenti.

Ad esempio per l'obiettivo regionale n. 6 "*Coesione sociale ed attrattività, qualità delle città, del territorio e del paesaggio*" per la predisposizione del PAER, piano rifiuti e piano per la qualità dell'aria, l'obiettivo ARPAT è l'elaborazione del quadro conoscitivo con l'elaborazione dell'annuario, previsto nell'obiettivo strategico ARPAT n° 4 *Informazione e Comunicazione*, con l'obiettivo dell'emissione dell'annuario dati Ambientali entro il 31 dicembre.

L'obiettivo regionale 8 *Una PA trasparente e leggera* è poi ripreso appieno, declinandolo per le priorità individuate per ARPAT, sia in ottica di spending review che in ordine alla semplificazione ed omogeneizzazione dell'attività di ARPAT (obiettivi strategici ARPAT n°1 e 2 con le azioni Semplificazione del Linguaggio,

Predisposizione note di indirizzo applicativo e Omogeneizzazione dei comportamenti).

Si ricordano poi tutte le attività previste nel programma di attività di ARPAT, funzionali agli obiettivi Strategici della Regione, ed in particolare della DG di riferimento:

1. *Supporto tecnico alla Regione per attività riguardanti il monitoraggio delle acque superficiali interne e marino costiere, delle acque sotterranee, delle acque a specifica destinazione, delle acque di balneazione*
2. *Supporto tecnico per la revisione del regolamento regionale 46/R 2008 in attuazione della legge regionale 20/2006 "Norme per la tutela delle acque dall'inquinamento"*
3. *Supporto tecnico per la predisposizione del piano di tutela delle acque*
4. *Supporto tecnico per accordi di programma nell'ambito della tutela delle acque*
5. *Supporto alla Regione Toscana per l'inserimento dei dati del monitoraggio quali-quantitativo delle acque nei data base del Ministero dell'Ambiente*
6. *Rapporto annuale sugli scarichi ai sensi del DPGR 8 settembre 2008 n. 46/R*
7. *Supporto tecnico alla Regione per la classificazione delle acque per la pesca e l'allevamento di molluschi*
8. *Monitoraggio e controllo della risorsa ittica, della biodiversità marina e dell'ecosistema acque interne e marine.*
9. *Supporto tecnico per l'attuazione del programma regionale per la pesca e l'acquacoltura anche attraverso lo svolgimento di attività di monitoraggio della risorsa ittica.*
10. *Supporto tecnico in materia di valutazione dello stato delle risorse ittiche, formulazione dei piani di gestione e supporto scientifico al loro monitoraggio.*
11. *Supporto tecnico scientifico alle commissioni consultive anche ai fini dell'elaborazione attraverso modelli matematici previsionali di produttività, cattura e sforzo per molluschi, crostacei e pesci.*
12. *Supporto al Piano Ecoregionale sulla biodiversità marina*
13. *Supporto tecnico per l'osservatorio dei cetacei della Regione Toscana*
14. *Attività connesse alla revisione della Carta dei servizi e delle attività di cui alla LR 30/2009, così come previsto dalla Delibera di Consiglio 27 gennaio 2010, n. 7*
15. *Partecipazione ai Gruppi di Lavoro istituiti dalla Regione Toscana per la predisposizione degli atti normativi conseguenti alla revisione della LR 89/98 da parte della LR 39/2011*
16. *Analisi schemi di intesa per espressione del parere in Conferenza Unificata in materia di inquinamento acustico*
17. *Revisione della normativa regionale in materia di inquinamento acustico, radiazioni ionizzanti e non ionizzanti*
18. *Predisposizione relazioni annuali sulle matrici rumore, radiazioni non ionizzanti*
19. *Supporto in materia di impianti eolici (autorizzazione e verifica) normazione e eventuale definizione linee guida specifiche per le autorizzazioni*
20. *Analisi dei Piani di Classificazione Acustica (PCCA), delle loro revisioni e gestione delle modifiche segnalate dai Comuni a seguito delle loro verifiche*
21. *Analisi dell'Integrazione degli strumenti urbanistici comunali e normativa sul rumore ai fini di una eventuale linea guida*
22. *Analisi piani di risanamento acustico ex dm 29/11/2000 (RFI e gestori rete stradale)*
23. *Analisi e valutazione dei Piani di Contenimento e Abbattimento del Rumore (DM 29/11/200) per l'espressione del parere regionale sui piani comunali di risanamento e miglioramento acustici, dei piani aziendali di risanamento e di azione*
24. *Aggiornamento del piano di abbattimento acustico della RT ai sensi del DM 29/11/00: sulla base dei risultati dell'attività di monitoraggio e tenendo conto degli interventi di abbattimento del rumore realizzati e delle modifiche di tracciato e di viabilità, verrà fornito supporto alla RT alla predisposizione di una versione aggiornata del piano di abbattimento acustico della RT ai sensi del DM 29/11/00, procedendo all'aggiornamento delle aree critiche e all'individuazione delle nuove priorità di intervento*
25. *Supporto per la verifica dell'efficacia delle azioni di mitigazione del rumore*
26. *Supporto tecnico alla Regione per la definizione delle modalità di misura del radon nelle abitazioni e nei luoghi di lavoro, finalizzata alla realizzazione di un sistema di risposta qualificato alle esigenze dei cittadini e dei datori di lavoro*

27. *Supporto tecnico alla Regione per l'elaborazione di una linea guida sulla sorveglianza radiometrica di rottami e materiali metallici (già nella convenzione ISPRA/MATTM, da introdurre in regione)*
28. *Supporto tecnico alla Regione per la diffusione dei dati sul radon e delle informazioni relative al radon*
29. *Supporto tecnico alla Regione in materia di rifiuti e bonifiche, in particolare nell'ambito della normazione*
30. *Supporto tecnico progettuale per la pianificazione di studi di valutazione di esposizioni e impatti ambientali sulla salute*
31. *Supporto tecnico alla Regione per la definizione e implementazione di sistemi di sorveglianza sanitaria e ambientale, anche a seguito della partecipazione a progetti di ricerca*
32. *Supporto tecnico per la parte di competenza ambientale nella definizione di linee guida e metodiche in materia di ambiente e salute*
33. *Supporto tecnico per la redazione del Piano regionale ambiente e salute*
34. *Supporto tecnico alle direzioni generali sanitarie per il raggiungimento di obiettivi intersettoriali nella programmazione nazionale e regionale , con particolare riferimento alla prevenzione e alla formazione degli operatori*
35. *Supporto alla Regione Toscana nelle attività oggetto di convenzione con MATTM per processi di sostenibilità (Tavolo IPP e vari gruppi di lavoro)*

Oltre alla DGRT 314/2012, di particolare importanza per la definizione degli obiettivi di ARPAT sono gli obiettivi contenuti nella DGRT 1080/2011 *“Approvazione direttiva ARPAT - annualità 2012”*.

Questi, riportati comunque negli obiettivi strategici proposti, sono in particolare:

- 1) La revisione della Carta dei Servizi e delle Attività;
- 2) La gestione delle emergenze ambientali legate agli eventi della Costa Concordia e del cargo Venezia;
- 3) il miglioramento dei servizi informatici finalizzati sia a livello centrale che dei dipartimenti con particolare riferimento alla riorganizzazione del SIRA
- 4) il consolidamento dei processi di contenimento dei costi fissi e razionalizzazione della spesa, in un'ottica di spending review, con particolare riferimento alla individuazione di risparmi nella gestione del patrimonio immobiliare e nella organizzazione dei servizi
- 5) la prosecuzione del processo di riorganizzazione delle attività di laboratorio e la realizzazione del sistema integrato dei laboratori di ARPAT, Sanità Pubblica, Istituto Zooprofilattico Sperimentale secondo le disposizioni della Giunta Regionale n. 932 del 17/11/2008
- 6) la prosecuzione del processo di organizzazione dell'Agenzia finalizzato alla razionalizzazione e al miglioramento dei controlli ambientali;
- 7) piena applicazione della Carta dei Servizi e delle Attività

Data la loro rilevanza, i precedenti obiettivi contenuti nella DGRT 1080/2011 costituiscono gli obiettivi per il Direttore Generale di ARPAT.

Nel seguito sono riportati gli obiettivi strategici e gli indicatori di ARPAT, elaborati in coerenza sostanziale con gli obiettivi strategici della DG di riferimento (DGRT 314/2012) e gli obiettivi annuali di ARPAT (DGRT 1080/2011).

Per ogni obiettivi sono individuati dei macro – indicatori, a cui corrispondono obiettivi operativi e la definizione del risultato atteso.

Eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale saranno effettuate su proposta del Direttore di ARPAT e previo parere favorevole del Direttore Generale della Direzione Generale *“Direzione Generale “Politiche Territoriali, Ambientali e per La Mobilità”*.

Nel dettaglio:

Obiettivo Strategico 1: Controllo

Questo obiettivo è declinato numericamente all'interno del piano annuale delle attività in coerenza con le direttive regionali annuali e l'attività Istituzionale Obbligatoria prevista dalla Carta dei Servizi e delle Attività (DCRT 7/2010).

Il controllo ambientale è una delle attività oggetto della mission di ARPAT, ed uno dei suoi processi fondamentali.

A questo obiettivo corrispondono a:

- a) *Programma delle attività di controllo*: l'obiettivo è declinato strettamente con riferimento alle direttive regionali di Arpat, rispetto alla sua attuazione, sia rispetto al numero complessivo di Ispezioni, sia rispetto ai suoi tempi di erogazione;
- b) *Uniformità delle azioni di ARPAT*: la declinazione dell'obiettivo mira a migliorare l'uniformità delle azioni di Arpat nel territorio regionale, nonché a rendere più standardizzate le procedure interne;
- c) *Supporto alle attività di controllo*: la declinazione di questo obiettivo mira a evidenziare e a migliorare la tempistica dei risultati analitici, necessari ad una efficace azione di controllo.

Obiettivo Strategico 2: Supporto Tecnico

Anche questo obiettivo è già declinato all'interno del piano annuale delle attività in coerenza con le direttive regionali annuali e l'attività Istituzionale Obbligatoria prevista dalla Carta dei Servizi e delle Attività.

Il Supporto Tecnico (Emissione di pareri e contributi istruttori a favore degli enti) è una delle attività oggetto della *mission* di ARPAT, ed uno dei suoi processi fondamentali.

A questo obiettivo corrisponde a:

- a) *Emissione pareri e contributi istruttori*: l'obiettivo è declinato con riferimento ai pareri Istituzionali Obbligatori per ARPAT, con particolare riferimento ai tempi di erogazione;
- b) *Uniformità delle azioni di ARPAT*: dell'obiettivo mira a migliorare l'uniformità delle azioni di Arpat nel territorio regionale, nonché a rendere più standardizzate le procedure interne;

Obiettivo Strategico 3: Monitoraggio

Anche questo obiettivo è già declinato all'interno del piano annuale delle attività in coerenza con le direttive regionali annuali, e si ritrova tra le attività Istituzionali Obbligatorie e Non Obbligatorie prevista dalla Carta dei Servizi e delle Attività (DCRT 7/2010).

È uno strumento essenziale per la conoscenza dello stato dell'ambiente e la restituzione al Sistema Toscano dei risultati.

L'obiettivo si riferisce alle 3 attività principali di monitoraggio, con la declinazione degli obiettivi in termine di rispetto delle attività previste, sia come numero complessivo che come standard nei tempi. In particolare gli obiettivi sono:

- a) *Gestione della Rete Regionale della Qualità dell'Aria*;
- b) *Monitoraggio ai fini della Balneazione*;
- c) *Monitoraggio delle acque superficiali e sotterranee*.

Obiettivo Strategico 4: Informazione e Comunicazione

La diffusione dei dati ambientali di ARPAT è uno degli elementi fondati della sua *mission*. In Arpat sono infatti allocati il Sistema Informativo Regionale Ambientale (SIRA) e il Punto Focale Regionale, ovvero il nodo regionale della rete del "Sistema Informativo Nazionale Ambientale" (SINAnet).

Lo scopo di entrambi i sistemi è di mettere a disposizione delle amministrazioni e dei cittadini i dati derivati dalle attività di monitoraggio e controllo svolte sul proprio territorio (nel SIRA per il livello regionale, all'interno di SINAnet per il livello nazionale e comunitario).

I due obiettivi e la loro declinazione in indicatori mirano da un lato a migliorarne la loro fruibilità, e dall'altro all'implementazione di alcune banche dati specifiche:

- a) *compiere un salto di qualità nella diffusione dei dati ambientali*
- b) *Implementazione Banche dati*

Obiettivo Strategico 5: Progetti e Convenzioni

Oltre alle attività Istituzionali Obbligatorie (contemplate negli obiettivi precedenti), nelle direttive regionali annuali ad ARPAT le amministrazioni propongono ulteriori attività (classificate nella carta dei servizi come Istituzionali Non Obbligatorie) utili al presidio della tutela ambientale, a livello regionale, provinciale e comunale, che possono essere svolte a condizione che non interferiscono significativamente con le altre attività.

L'elenco delle attività previste è contenuto nelle direttive annuale, e la loro realizzazione è collegata ad un contributo economico da parte delle amministrazioni richiedenti.

Questo obiettivo (*Programma delle attività previste*) mira alla realizzazione di quanto richiesto.

Obiettivo Strategico 6: Emergenze Ambientali

Normalmente le attività di supporto alle amministrazioni e agli enti della protezione civile in caso di emergenze ambientali sono considerate all'interno dell'attuazione del programma di attività.

Il verificarsi all'inizio del 2012 di 2 situazioni di emergenza di particolare gravità (motonavi Concordia e Venezia) e durata nel tempo, nonché le aspettative delle amministrazioni e il supporto al commissario per l'emergenza, ci hanno convinto ad individuarlo come un obiettivo strategico, anche per la rilevante attività di controllo e monitoraggio che ne consegue.

Sono stati individuati i 2 seguenti obiettivi, che, oltre ad evidenziare l'attività svolta, evidenzia la particolare importanza attribuita alla comunicazione degli esiti del controllo:

- a) *Informazione*
- b) *Azioni di Supporto agli enti*

Obiettivo Strategico 7: Innovazione organizzativa (per una PA Trasparente e Leggera)

L'obiettivo strategico è ripreso sia dalla DGRT 314/2012 che dalle linee di indirizzo del Sistema delle Agenzie Ambientali.

È suddiviso in 5 obiettivi che mirano al conseguimento di una riduzione delle spese correnti di funzionamento dell'ente, a migliorare gli strumenti di governo dell'Agenzia e a risparmiare risorse (umane) adesso impegnate in funzioni di supporto, per destinarle alle attività oggetto della *mission*:

- a) *Attuazione della legge Regionale di ARPAT*: con gli obiettivi previsti si vuole dare una rapida e pronta attuazione dell'organizzazione operativa e funzionale dell'Agenzia, nonché accompagnare la stessa con azioni per limitare le incertezze e lo stress dell'organizzazione che sempre accompagnano le modifiche organizzative;
- b) *Migliorare gli strumenti e l'azione di Governance*: tramite gli obiettivi individuati, si vuole completare il quadro conoscitivo del funzionamento dell'ente, nonché standardizzare la rilevazione analitica delle attività al fine di procedere ad un effettivo e periodico controllo di gestione in itinere. Ulteriore scopo dell'obiettivo è accompagnare l'attuazione del Nuovo Modello Organizzativo, anche migliorando la comunicazione Direzione – sedi Territoriali;
- c) *Miglioramento dei servizi informatici*: oltre allo spostamento fisico nella sede unica regionale dei server dell'Agenzia, lo scopo dell'altro obiettivo mira alla dematerializzazione (eliminare la carta) delle registrazioni che riguardano il sistema di gestione della qualità e il personale, per una migliore efficienza di gestione e tempestività e onerosità (in termini di tempo) delle registrazioni previste;
- d) *Spending Review*: Il contenimento e il miglior utilizzo delle risorse economiche è un tema ormai ineludibile per la pubblica amministrazione. Gli obiettivi individuati all'interno dell'indicatore sono fondamentali per una gestione virtuosa della spesa e per il contenimento dei costi presenti e futuri, nonché per la valorizzazione del patrimonio immobiliare di ARPAT. Un obiettivo fondamentale è la progettazione della ristrutturazione dell'immobile di Via Ponte alle Mosse, per gli importanti benefici economici attesi dalla dismissione dell'affitto dell'immobile di Via Porpora;
- e) *Efficiente capacità di spesa*: questo obiettivo, in collegamento a quello precedente, evidenzia la necessità di spendere presto e bene le risorse a disposizione;
- f) *Migliorare i processi interni*: I sistemi di gestione della Qualità (ricordiamo che l'Agenzia ha accreditato i suoi laboratori secondo la ISO 17025 e alcuni suoi processi secondo la ISO 9001) nascono inizialmente al fine di soddisfare i requisiti delle norme, con meno attenzione alle risorse disponibili per il suo mantenimento e al costo "dei prodotti". I sistemi di gestione "maturi" (come quello di Arpat) e quando le risorse iniziano ad essere limitate, iniziano a preoccuparsi di realizzare un sistema di gestione sostenibile, passando dal concetto di "mantenere un sistema di gestione" costi quel che costi, all'attenzione sulla qualità dei prodotti e non del sistema (diversi proverbi italiani evidenziano il problema... *Albero che non fa frutto, taglia taglia, Gli alberi grandi fanno più ombra che frutto*, ovvero concentriamoci sui frutti (i prodotti) e non solo sull'albero (i sistemi di gestione)). La stessa normativa tecnica, ha maturato questa convinzione (si veda ad esempio *UNI EN ISO 9004:2009 Gestire un'organizzazione per il successo durevole - L'approccio della gestione per la*

qualità e UNI ISO 10014:2007 Gestione per la qualità - Linee guida per la realizzazione di benefici economici e finanziari). Lo scopo finale degli obiettivi è quindi, in un processo comunque pluriennale, migliorare l'efficienza, l'efficacia e i ritorni dell'applicazione di un sistema di gestione della qualità.

In appendice riportiamo la matrice Obiettivi Strategici — Declinazione Obiettivi - Indicatori – Target

Obiettivo Strategico	declinazione Obiettivo	Indicatore	Target	
1 Controllo	Programma delle attività di controllo	rispetto del programma	80% delle attività programmate	
		Rispetto dei tempi di erogazione delle attività	80 % delle attività entro i tempi previsti dalla Carta	
	Uniformità delle azioni di ARPAT	Predisposizione note di indirizzo applicativo	Note emesse	Emissione Format verbali unificati entro 2012
		Uniformare i verbali di campionamento		Procedura Operativa
		Definire procedure univoche per la gestione dei campioni fra le varie strutture, anche mediante modifiche all'applicativo Arpatlab e dando indicazioni per la gestione delle priorità		
		N° Campioni di Scarichi effettuati entro 30gg / N° Campioni di Scarichi totali		70%
	Supporto alle attività di controllo	N° Campioni di Bonifiche effettuate entro 60gg / N° Campioni di Bonifiche totali:		70%
		N° campioni con rispetto tempi di analisi previsti dalla DGRT 652/2008 / N° campioni previsti dalla DGRT 652/2008		100%
		N° Campioni radioattività e amianto con rispetto tempi previsti / N° campioni totali (esclusi campioni analizzati con metodi da sviluppare, escluso radon)		70%
		Radionuclidi emettitori gamma Matrici agroalimentari e prodotti derivati e latte N. Esami per Piani Istituzionali che rispettano i tempi previsti dalla normativa vigente e dagli atti di programmazione / N. Esami per Piani Istituzionali effettuati		--
2 Supporto Tecnico	Emissione pareri e contributi istruttori	Rispetto dei tempi di erogazione delle attività	70/90 % delle attività entro i tempi previsti dalla Carta	
		supporto tecnico agli osservatori	partecipazione	
	Uniformità delle azioni di ARPAT	Semplificazione del Linguaggio	Azioni di miglioramento	Note emesse
		Omogeneizzazione dei comportamenti		Note emesse
		Numero delle serie valide		90%
		Bollettini pubblicati sul sito Web		90%
	Gestione Rete Regionale QA	N° campioni monitoraggio effettuati / n° campioni monitoraggio previsti		90%
		N° punti monitoraggio effettuati come previsto / n° punti monitoraggio previsti		90%
	3 Monitoraggio	Baieazione	N° analisi campioni entro il 15/01 / N° campioni di monitoraggio Totali	95%
			N° campioni monitoraggio effettuati / n° campioni monitoraggio previsti	90%
acque superficiali e sotterranee		N° punti monitoraggio effettuati come previsto / n° punti monitoraggio previsti		90%
		N° campioni di monitoraggio entro il 15/01 / N° campioni di monitoraggio Totali		95%

Obiettivo Strategico	declinazione Obiettivo	Indicatore	Target
4 Informazione e comunicazione	compiere un salto di qualità nella diffusione dei dati ambientali	Assicurare l'interfaccia fra il pubblico e l'Agenzia, consolidando la gestione a rete degli strumenti di relazione con il pubblico (numero verde e casella di posta elettronica urp@arpat.toscana.it potenziare in modo significativo la diffusione dei dati ambientali raccolti ed organizzati dall'Agenzia rappresentare gli esiti delle attività dell'Agenzia, con particolare riguardo alla reportistica ambientale Monitorare la soddisfazione dei clienti istituzionali e degli interlocutori in genere, nei confronti delle attività svolte da parte dell'Agenzia	n° contatti Emissione annuario dati Ambientali ARPA Tnews
5	Implementazione Banche dati	Completamento banche dati rispetto del programma	Programma di Attività Programma di Attività
Progetti e convenzioni	Programma delle attività previste	Rendicontazione e divulgazione dei risultati	Relazioni
6 Emergenze Ambientali	Informazione Azioni di Supporto agli enti	Comunicare gli esiti delle attività dell'Agenzia Assicurare un immediato presidio di controllo e analisi nella fase critica dell'emergenza Assicurare il presidio di controllo e analisi post fase critica	Sito web Campioni/sopralluoghi Campioni/sopralluoghi

Obiettivo Strategico	declinazione Obiettivo	Indicatore	Target
7 Innovazione organizzativa (per una PA Trasparente e Leggera)	Attuazione nuova Legge Regionale di ARPAT	Definizione della Nuova Organizzazione	Manutenzione dell'atto di disciplina dell'organizzazione interna Assegnazione degli incarichi dirigenziali di struttura Assegnazione degli incarichi professionali ai dirigenti e della responsabilità delle commissioni Definizione delle declaratorie per le Posizioni Organizzative Riorganizzazione operativa dei laboratori di Area Vasta Mantenimento dell'accreditamento ISO 17025 dei Laboratori Mantenimento della certificazione ISO 9001 di ARPAT Rafforzare il coinvolgimento e l'accompagnamento del personale Linee Guida su ambiti di attività per coordinamento in Area Vasta
	Migliorare gli strumenti e l'azione di Governance	applicativi per rendicontazione analitica della attività Valutazione e stima dei costi delle attività ARPAT Revisione e aggiornamento Carta dei Servizi Gestione e rendicontazione attività INO introduzione di un sistema di contabilità analitica delle attività adozione di efficaci strumenti di controllo di gestione Benchmarking interno sulle attività	Emissione del piano operativo e di miglioramento con riferimento alla nuova organizzazione Aggiornamento Freedocs e RANA completamento al 70% nel 2012 2° revisione - completamento al 50% nel 2012 Procedura Gestionale Procedura Gestionale rendiconti: trimestrali/quadrimestrali e semestrali Definizione DO ottimale in funzione del livello richiesto delle attività
	miglioramento dei servizi informatici	Trasferimento server TIX Gestione informatica delle registrazioni inerenti il personale e il SGQ Monitoraggio attuazione contratti di fornitura introduzione di un sistema di contabilità analitica accorpamento laboratori Revisione dotazione parco autoveicoli	completamento nel 2012 completamento nel 2012 numero di contestazioni completamento nel 2012 attuazione cronoprogramma Verifica e rottamazioni nel 2012
	Spending Review	Gestione del patrimonio immobiliare	Attuazione cronoprogramma dismissioni Redazione cronoprogramma valorizzazione Progettazione ristrutturazione immobile via Ponte alle Mosse completamento nel 2012 Procedura Gestionale Procedura Gestionale
	Efficiente capacità di spesa	Ricognizione apparecchiature ed attrezzature obsolete e loro dismissione Gestione e rendicontazione Piano Investimenti Riduzione dei tempi di elaborazione delle specifiche tecniche per acquisizione di beni e servizi revisione della documentazione ISO 9001 in ottica di informatizzazione delle registrazioni	Documenti Revisionati Procedura Operativa Procedura Operativa Revisione Procedure
	Migliorare i processi interni	Gestione dei rifiuti prodotti Elaborazione decreti Revisione della documentazione di Sistema in ottica di semplificazione e smaterializzazione delle registrazioni	Implementazione SGS e revisione DVR
	Sicurezza sul lavoro	Applicazione della normativa sulla sicurezza sui luoghi di lavoro alle sedi regionali	

