

**Piano della  
performance  
2017-2019  
Anno 2017**

***Piano della performance 2017-2019  
di Arpae Emilia-Romagna  
- Anno-2017 -***

**Redazione**

R.A.P.S.C.D./ A. Libero  
Firmato digitalmente

**Approvazione**

D.G./ G. Bortone  
Firmato digitalmente



# INDICE

<b>Executive summary</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Premessa</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Identità di Arpae Emilia-Romagna</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Chi siamo e cosa facciamo</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 Il contesto nel quale si opera</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3 Il personale</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 I dati economici</b> .....	<b>16</b>
2.4.1 <i>Il conto economico - dati di sintesi</i> .....	16
2.4.2 <i>Gli investimenti</i> .....	19
<b>2.5 Come operiamo</b> .....	<b>21</b>
<b>3 Gli impegni strategici, gli obiettivi aziendali e le dimensioni della performance</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Il processo di Pianificazione</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2 Gli indirizzi programmatici 2017 - 2019</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3 La definizione degli Obiettivi</b> .....	<b>26</b>
3.3.1 <i>Il Sistema di definizione e gestione degli obiettivi</i> .....	26
3.3.2 <i>Congruenza del Piano della performance con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza</i> .....	31
<b>4 La misurazione e la valutazione della performance</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1 La declinazione della “performance” in Arpae-ER</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2 L'architettura del Sistema premiante</b> .....	<b>39</b>
<b>5 Gli indicatori di risultato</b> .....	<b>41</b>
<b>6 Allegato</b>	
<b>Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S-P 2017 e strutture di assegnazione</b> .....	<b>46</b>

## Executive summary

Il **Piano della performance** (PdP) **2017-2019** di Arpae, ai sensi del D.Lgs. 150/2009 e successive indicazioni e linee guida della CIVIT, è un documento programmatico triennale redatto contestualmente all'assegnazione degli obiettivi del Sistema Premiante, in coerenza con i contenuti e il ciclo di programmazione dell'Agenzia. Esprime gli indirizzi e gli obiettivi strategico-programmatici triennali dell'Ente, ne delinea le relative fasi operative e, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse disponibili, identifica gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, nonché le tematiche di riferimento cui si declinano gli obiettivi assegnati (al personale dirigenziale e, quali obiettivi di struttura, anche al personale del comparto) ed i relativi indicatori e target attesi.

Alla luce delle indicazioni della Delibera 1/2014, della Delibera 2/2015 e della Delibera 3/2016 dell'OIV regionale il presente *Piano* è articolato in 5 sezioni principali.

Nella prima sezione (premessa) viene sinteticamente richiamato il senso del PdP quale strumento di pianificazione strategica e di dialogo con gli stakeholder. In primo luogo, infatti, il *Piano* illustra gli obiettivi di miglioramento della produzione e le modalità di gestione ed erogazione delle prestazioni, secondo un percorso strutturato di definizione, misurazione e divulgazione delle *performance*. In secondo luogo, la diffusione pubblica, anche attraverso il sito web, punta a rendere espliciti agli stakeholder i campi d'azione prescelti ed i risultati attesi/conseguiti, contribuendo al consolidamento della rete di rapporti in cui l'Agenzia opera, ampliata dal 2016 in relazione alle nuove funzioni assegnate dalle L.R. 13/2015, L.R. 13/2016 e caratterizzata dall'istituzione del Sistema nazionale per la protezione ambientale - SNPA (L. 132/2016).

Nella seconda sezione si illustrano i principali tratti che delineano l'identità di Arpae-ER, da un punto di vista *istituzionale e di mandato*, anche nelle sue più recenti *declinazioni* (esplicitazione delle nuove *mission* e *vision* aziendali e dei principali ambiti operativi, con tipologia di servizi erogati), di elementi *di contesto* (assetto orografico, idrografico-idrologico e territoriale, sociale, demografico e produttivo, presenza di carichi e infrastrutture ambientali, dimensioni della risposta dell'Agenzia alla domanda di servizi), di *composizione del personale*, di presentazione dei *dati economici* (sintesi del conto economico 2014-2016 e piano investimenti 2017-2019), di *assetto organizzativo generale* (incluso quello dei laboratori).

Nella terza sezione si presentano gli indirizzi strategico-programmatici 2017-2019 dell'Agenzia e l'articolazione degli obiettivi 2017-2019, annualità 2017, nelle 3 dimensioni della *performance* agenziale (tecnica, economica e gestionale) secondo le 4 prospettive del modello della Balanced Scorecard (BSC), previsto dalle Delibere della CIVIT, ora ANAC, in attuazione del D.Lgs. 150/09. Le 4 prospettive della BSC includono: lo *Sviluppo dei processi operativi*, il *Presidio dei fattori economici*, l'*investimento nei temi dell'Innovazione* e della crescita delle *competenze e del capitale umano*, l'*attenzione e diffusione di aspetti della Qualità dei servizi erogati*, di sostenibilità e di *comunicazione verso i clienti/utenti*. L'Area dedicata esplicitamente alla *performance dell'anticorruzione e della trasparenza* coinvolge trasversalmente le quattro prospettive, ancorché prevalentemente incidente sulla prospettiva dedicata ai processi operativi dell'Agenzia. Per i dettagli si rinvia al *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2017-2019*.

La quarta sezione presenta il processo di misurazione e valutazione della *performance*, in integrazione con il sistema di assegnazione e di check degli obiettivi riguardanti il Sistema premiante della dirigenza e del comparto. I criteri cardine adottati puntano alla tracciabilità del percorso di definizione degli obiettivi assegnati, alla rilevazione sistematica dei SAL, con analisi delle problematicità/criticità evidenziate, alla creazione e gestione di un db a rapida estrazione di informazioni d'insieme, per aggregati parziali o totali e per differenti modalità di "filtro" d'interrogazione del sistema, alla gerarchizzazione (per parentela discendente, o ascendente) delle declinazioni degli obiettivi (secondo l'"*albero della performance*") con processo delle assegnazioni "a cascata" ai dipendenti nei diversi livelli dell'organizzazione.

Infine, nella quinta sezione, sono sinteticamente illustrati gli indicatori di risultato "dominanti" associati ai 6 obiettivi di miglioramento strategico-programmatici definiti. Per ciascun obiettivo sono stati individuati da un minimo di 1 ad un massimo di 6 indicatori "dominanti", che vengono assunti quali *driver* per la misurazione del grado di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi stessi. Per una valutazione complessiva della *performance* agenziale e delle singole strutture organizzative di rete che la compongono, si fornisce, nella medesima sezione, un quadro dimensionale di riferimento circa la *performance* produttivo-operativa dell'Agenzia nell'ultimo triennio, tenendo presente che dal 2016 ai servizi già erogati nel passato, si sono aggiunti quelli di rilascio delle autorizzazioni e concessioni.

## 1 Premessa

*I concetti di economicità, produttività e trasparenza proiettano l'azione dell'Agenzia verso il soddisfacimento delle esigenze di un largo numero di attori, cointeressati al risultato di gestione dell'ente declinato in una forma più ampia rispetto ai tradizionali modelli contabili.*

*Si tratta quindi di coniugare tali concetti con un orientamento della pianificazione triennale dell'Agenzia che preveda l'individuazione/selezione di obiettivi strategico-programmatici, l'analisi della loro realizzazione e la diffusione dei risultati raggiunti, attraverso indici (tecnico-operativi, gestionali ed economico-finanziari) delle variabili critiche di successo assunte per la misurazione dei processi di miglioramento avviati.*

*L'importanza del processo di programmazione prima e del monitoraggio ed analisi dei risultati poi vengono inoltre ulteriormente accentuati nel momento in cui lo stesso sistema di rilevazione e comunicazione dei dati conseguiti assume valenza prioritaria per la realizzazione di una migliore performance complessiva dell'ente. In quest'ottica, anche il sistema informativo è uno degli elementi che contribuiscono alla creazione del valore e, pertanto, meritevole di un'attenta ed approfondita analisi in sede di pianificazione. La definizione e strutturazione di un sistema organico di gestione degli obiettivi che vanno a comporre lo sviluppo della performance aziendale è elemento chiave per l'applicazione di tale approccio, volto al miglioramento/consolidamento delle caratteristiche quali-quantitative dell'attività dell'Agenzia.*

*Si tratta di sviluppare e mettere in opera sistemi di disegno, assegnazione e monitoraggio degli obiettivi in grado sia di influenzare l'attività di tutti gli operatori dell'ente, definendo in modo preciso e circostanziato gli specifici target attesi ai vari livelli della struttura, sia di rendere esplicito agli stakeholder i campi d'azione prescelti ed i risultati attesi/conseguiti, contribuendo ad arricchire ed alimentare la rete di rapporti in cui l'Agenzia opera.*

*Arpae ha messo a punto un modello organico di gestione degli obiettivi aziendali di miglioramento che non si traduce in un semplice strumento di distribuzione/gestione dei compiti e di verifica/controllo interno, ma che pone al centro il lavoro di supporto ed implementazione del processo di pianificazione, di gestione delle discontinuità, dei miglioramenti e delle dinamiche evolutive attese/perseguite nello spirito di massima omogeneizzazione operativa, di razionalizzazione gestionale e di crescita di valore aggiunto dei servizi erogati, nonché di gestione delle interdipendenze con tutti gli attori che sono in contatto con l'Agenzia.*

*La scelta delle azioni-obiettivo e conseguentemente degli indicatori da rilevare, per il monitoraggio, la valutazione e la diffusione pubblica delle informazioni, deriva dalle fasi di pianificazione che l'Agenzia deve condurre raccordando programmi e risorse a funzioni assegnate e servizi/prestazioni richiesti (L.R.44/95, L.R. 13/2015, L.132/2016, L.R. 13/2016).*

*Selezione e definizione delle caratteristiche degli obiettivi di miglioramento della produzione e delle modalità di gestione ed erogazione di prestazioni e servizi si sostanziano in un percorso strutturato (il Sistema unico di gestione degli Obiettivi) di definizione, misurazione e divulgazione delle performance cui fanno riferimento le dinamiche evolutive dell'operatività tecnica, dei fattori di controllo economico e delle pratiche di gestione per lo sviluppo dell'Agenzia.*

*La diffusione pubblica attraverso il sito web del Programma triennale e annuale delle attività e del quadro degli Obiettivi strategico-programmatici, della Relazione annuale delle attività per l'esercizio precedente e più in generale della "Relazione sulla performance" dell'anno precedente, può costituire di per sé un valido approccio anche per promuovere la fiducia e l'impegno degli operatori, volgendo altresì all'affermazione dell'identità agenziale all'esterno.*

*In tale prospettiva il "Piano triennale della performance 2017-2019 – anno 2017", si pone quale strumento per la declinazione a medio termine del profilo strategico di sviluppo tecnico-economico e gestionale dell'operato dell'Agenzia, senza trascurare la specifica definizione ed il monitoraggio delle azioni di miglioramento impostate nell'anno e rappresentando quindi per l'ente un significativo momento di illustrazione e di dialogo verso gli stakeholder.*

## 2 Identità di Arpae Emilia-Romagna

### 2.1 Chi siamo e cosa facciamo

#### Nuovo assetto istituzionale e mandato

Nel 2017 l'attenzione si è concentrata sul mantenimento dell'efficienza produttiva, su una prima omogeneizzazione e integrazione dei processi confluiti in Arpae, sullo sviluppo di nuove procedure derivanti dalle modifiche legislative regionali (L.R. 13/2015).

All'Agenzia, che monitora e controlla l'ambiente e le fonti generatrici di impatti, gestisce il rilascio delle autorizzazioni ambientali e delle concessioni demaniali, supporta sul piano tecnico la programmazione degli enti in materia di ambiente, energia e sostenibilità, promuove e gestisce programmi di ricerca e di tutela socio-territoriali, informa i cittadini sullo stato dell'ambiente - con la L.R. 13/2016 è stato anche affidato il compito, che è diventato esecutivo dal gennaio 2017, di educare alla sostenibilità, promuovendo conoscenza, consapevolezza, coinvolgimento attivo di giovani e adulti nell'attuazione delle politiche di sostenibilità e per stili di vita sostenibili. Resta l'interrogativo, sul piano regionale e nazionale, della riorganizzazione della governance territoriale, che attende una definizione negli specifici assetti organizzativi dopo l'esito referendario sulla Riforma costituzionale.

L'approvazione, nel giugno 2016, della L. 132/2016 di istituzione del Sistema nazionale per la protezione ambientale (SNPA) ha portato a termine un lungo percorso di definizione del ruolo e dei contenuti attesi dalla gestione coordinata e di sistema dell'operato delle Agenzie regionali e delle due province autonome, in forte coordinamento tra loro e con l'ISPRA, modificandone radicalmente il sistema di relazioni. L'entrata in vigore della Legge, dal 14 gennaio 2017, rafforza quindi la necessità di pensare in termini integrati e sistemici, sia strutturalmente sia territorialmente.

A seguito delle disposizioni della L.R.13/2015 e della L.132/2016, nel 2017 si attende la modifica organica della L.R.44/1995, secondo alcune direttrici fondamentali: 1) riassetto organizzativo generale dell'Agenzia per superare l'attuale articolazione su base provinciale verso un nuovo livello di governance dell'Ente; 2) acquisizione dei LEPTA (livelli essenziali delle prestazioni tecniche ambientali) quale punto di riferimento per la programmazione delle attività dell'Agenzia; 3) perfezionamento delle funzioni tecnico-istituzionali in attuazione dei nuovi compiti di amministrazione attiva attribuiti ad Arpae; 4) riconoscimento del valore "ufficiale" dei dati prodotti dall'Agenzia in sintonia con la L.132/2016; 5) ridefinizione delle fonti di finanziamento con assegnazione degli introiti del rilascio di autorizzazioni ambientali e concessioni demaniali e dei proventi delle sanzioni pecuniarie attinenti le materia di propria competenza (incluse le prescrizioni asseverate ex Legge 68/2015).

Lo sviluppo delle attività della nuova Agenzia, che opera come in precedenza con un profilo giuridico autonomo, è coordinato sul piano operativo alle istanze del territorio, della Regione e delle Aziende sanitarie locali. Un [Accordo di programma](#) tra Arpa Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna, Province ed Aziende USL, approvato con decreto del Presidente della Giunta regionale n. 53 del 12/03/2002, ne regolava per Arpa le funzioni; molte di queste permangono vigenti, ma ovviamente lo strumento dovrà in futuro trovare una nuova formulazione, in linea con lo sviluppo del processo regionale di ridisegno del quadro delle competenze (L.R. 13/2015, L.R. 13/2016).

Ai sensi del Regolamento generale (di Arpa, di cui è estesa la validità ad Arpae, quantomeno fino a revisione della L.R. 44/1995) approvato con DGR n. 124 del 2010, l'Agenzia svolge attività istituzionali (obbligatorie e non obbligatorie, classificazione assunta anche nel trasferimento di funzioni con la L.R. 13/2015) ed attività aggiuntive non aventi carattere autorizzativo o certificativo rese a favore di soggetti terzi richiedenti sia pubblici che privati a titolo oneroso. Una dettagliata articolazione dei servizi erogati/assicurati dall'Agenzia è presentata nel [Catalogo dei servizi](#) presente nella sottosezione "servizi erogati" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale, Catalogo aggiornato lo scorso agosto 2016 per un coerente inserimento delle nuove funzioni trasferite con la L.R. 13/2015.

La **mission** dell’Agenzia (Arpae) è: **“assicurare le autorizzazioni e concessioni, il monitoraggio, il controllo e la prevenzione ambientali per favorire la sostenibilità, la tutela della salute, la sicurezza del territorio e la valorizzazione delle risorse e della conoscenza ambientale”**.

La **vision** associata all’azione di Arpae per l’interpretazione di tale ruolo è: **“lo sviluppo di processi di autorizzazione, prevenzione, monitoraggio e controllo ambientale orientati a migliorare la sostenibilità e la competitività del territorio e la tutela della salute, assicurando efficacia operativa e innovazione, scambio di conoscenza con la società e le istituzioni”**.

Cardine dell’attività di Arpae è favorire la sostenibilità delle attività umane che influiscono sull’ambiente, sulla salute, sulla sicurezza del territorio, sia attraverso i controlli previsti dalle norme, sia attraverso attività di prevenzione nel rilascio delle autorizzazioni ambientali e concessioni, studi, progetti, comunicazione ambientale ed educazione alla sostenibilità. L’Agenzia confermerà il suo impegno anche nello sviluppo di sistemi e modelli di previsione per migliorare il monitoraggio e la conoscenza dei sistemi ambientali e dei fattori sia antropici che naturali che su di essi incidono, monitorando le nuove forme di inquinamento e di degrado degli ecosistemi. Infine, un impegno significativo riguarda anche l’osservazione, previsione, ricerca e sviluppo in campo meteorologico e climatologico, affrontando le tematiche conoscitive alla base delle politiche di adattamento e mitigazione del cambiamento climatico; analogamente, l’Agenzia svolge importanti studi di ricerca nell’ambito dei temi epidemiologici e tossicologici connessi al complesso binomio ambiente-salute.

### Ambiti operativi

Le principali attività di Arpae-ER riguardano i seguenti ambiti:

- Gestione di sistemi di monitoraggio, valutazione ed analisi previsiva dello stato delle componenti ambientali,
- Vigilanza e controllo ambientale del territorio e delle attività dell’uomo su di esso incidenti,
- Gestione delle emergenze ambientali,
- Emissione di pareri tecnici ed istruttorie di valutazione di impatto ambientale,
- Rilascio di autorizzazioni ambientali, di impianti di produzione e di infrastrutture di trasporto di energia e di concessioni demaniali, con attività di vigilanza e controllo,
- Educazione alla sostenibilità, comunicazione del rischio,
- Gestione dell’Osservatorio sull’energia,
- Campionamento e attività analitica di laboratorio,
- Diffusione di informazioni ambientali,
- Realizzazione e gestione del Sistema informativo regionale sull’ambiente,
- Diffusione e promozione dei sistemi di gestione ambientale,
- Studio, ricerca e supporto tecnico-progettuale in campo ambientale per la realizzazione di piani (integrati o di settore) ed impostazione e gestione di azioni mirate per il loro monitoraggio,
- Gestione dell’Osservatorio sui Cambiamenti climatici e relativi impatti,
- Centro funzionale e di competenza della Protezione civile.

L’Agenzia nel tempo ha sviluppato elevate competenze tecniche con l’obiettivo di:

- mantenere il livello analitico-strumentale e tecnologico aggiornato alle più avanzate esigenze di interpretazione integrata dello stato degli ecosistemi,
- avere laboratori specialistici efficienti per le analisi sulle diverse matrici ambientali,
- sviluppare un sistema di informazione ambientale regionale, in collaborazione con altre istituzioni e amministrazioni locali.

Arpae ha operato ed opera anche in progetti complessi, che coinvolgono numerosi enti e istituzioni di ricerca, come ad esempio il progetto Monitor (Monitoraggio degli inceneritori nel territorio dell’Emilia-Romagna) ed il progetto Supersito (che si poneva l’obiettivo di migliorare la valutazione e la gestione della qualità dell’aria).



L'azione di Arpae Emilia-Romagna interessa tutte le tematiche ambientali:

**Aria.** Monitoraggio della qualità dell'aria, controllo delle emissioni in atmosfera, valutazione dell'impatto dell'inquinamento atmosferico sull'ambiente e sulla salute.

**Acqua e mare.** Monitoraggio della qualità delle acque superficiali (fiumi, laghi, acque di transizione, mare Adriatico) e sotterranee, monitoraggio delle acque di balneazione, interventi di difesa della costa.

**Suolo.** Analisi su fanghi, sedimenti e terreni, pareri relativi alla bonifica di siti contaminati ed alla gestione delle terre e rocce da scavo, monitoraggio e proposte per il controllo della subsidenza e dell'erosione costiera.

**Rifiuti.** Raccolta ed elaborazione dei dati relativi a produzione, gestione e smaltimento dei rifiuti (urbani e speciali), campagne di caratterizzazione merceologica.

**Campi elettromagnetici.** Campagne di monitoraggio, controlli, pareri e istruttorie tecniche su impianti che generano campi elettromagnetici (elettricità, telefonia mobile, radio-tv, ecc.).

**Radioattività.** Gestione della Rete regionale di monitoraggio della radioattività ambientale (sorgenti naturali e artificiali), controlli di radioattività *in situ*, monitoraggi del sito nucleare di Caorso (PC), analisi radiometriche specifiche.

**Energia.** Rilascio autorizzazioni per impianti ed infrastrutture energetiche, supporto a Regione ed enti locali sull'attuazione dei piani energetici, valutazione ambientale (VIA) di impianti e infrastrutture energetiche, VAS del Piano energia, realizzazione e gestione dell'Osservatorio regionale sull'energia.

**Risorse idriche e Aree demaniali.** Rilascio concessioni per utilizzo produttivo, civile o agricolo di risorse idriche di superficie o sotterranee e concessioni d'uso agricolo-produttivo o per infrastrutture di aree demaniali.

**Tossicologia e mutagenesi ambientale.** Studi e ricerca sull'impatto di contaminanti ambientali sulla salute umana e sugli ecosistemi.

**Amianto.** Determinazione della concentrazione di fibre in manufatti, rifiuti, suoli, sedimenti, aria, acqua, e altre matrici ambientali e civili.

**Attività industriali.** Valutazioni ambientali (VIA, VAS), autorizzazioni integrate ambientali (AIA, AUA, AU Rifiuti, AU Siti contaminati, ecc.), controlli delle emissioni, supporto alla valutazione e alla prevenzione dei rischi di incidenti rilevanti, in Impianti ad Alto rischio, Verifiche di conformità per registrazione EMAS.

**Rumore.** Monitoraggio, controllo e vigilanza del rumore negli ambienti di vita, supporto agli enti locali per redazione di piani di zonizzazione acustica, prevenzione ambientale e politiche per la sostenibilità.

**Pollini allergenici.** Monitoraggio e previsione di diffusione e concentrazione delle spore polliniche con redazione di bollettini settimanali.

**Epidemiologia ambientale, rischio calore, disagio bioclimatico, radiazioni ultraviolette.** Monitoraggio, previsione, valutazione e informazione periodica sulle condizioni/esposizioni e sulle tematiche connesse relative al rapporto ambiente/salute.

Una parte importante delle attività di Arpae è quella assicurata dal Servizio IdroMeteoClima:

- **Previsioni e modellistica meteo.** Previsioni meteo e agrometeo, idrologico-idrauliche, meteo-marine e oceanografiche, radarmeteorologia, previsione e monitoraggio del disagio bioclimatico da onde di calore.
- **Rischio idrogeologico.** Centro funzionale regionale per la previsione del rischio idrogeologico e idraulico, di supporto alla Protezione Civile.
- **Analisi climatologiche.** Valutazione scenari di impatto dei cambiamenti climatici incidenti sui vari settori produttivi, civili e naturali del territorio regionale.
- **Siccità e desertificazione.** Osservatorio sulla siccità.
- **Cambiamenti climatici.** Progettazione e gestione di un Osservatorio sui cambiamenti climatici

Il monitoraggio ambientale, tra i principali compiti di Arpa, è assicurato da 24 reti di monitoraggio organizzate in **otto sistemi integrati di misurazione-valutazione-previsione**. Con l'impiego di

strumentazione automatica, manuale e campagne di misura ad hoc vengono controllate le variabili più significative delle matrici ambientali (aria, acqua, suolo, ecc.) ed acquisiti i dati per l'analisi e la valutazione dello stato dell'ambiente.

Gli otto sistemi di monitoraggio e valutazione dello stato dell'ambiente sono:

- ✓ qualità dell'aria
- ✓ acque superficiali,
- ✓ acque sotterranee
- ✓ acque di transizione e costiere
- ✓ campi elettromagnetici
- ✓ idrometeorologico
- ✓ radioattività ambientale
- ✓ subsidenza e costa

Maggiori dettagli sono presenti nella sezione [“Programmi e relazioni attività”](#) del sito istituzionale dell'Agenzia.

### Classificazione dei servizi erogati

L'operato dell'Agenzia si articola in “servizi” che fanno riferimento alle funzioni di tipo istituzionale e aggiuntive dell'Ente ed al ruolo che essi assumono per l'assicurazione dei “**Livelli essenziali di prestazioni tecniche ambientali**” – Lepta.

I Lepta costituiscono i «livelli essenziali di prestazioni tecniche ambientali», ovvero i livelli qualitativi e quantitativi di attività che devono essere garantiti in modo omogeneo sul piano nazionale, ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione, di cui i Lepta costituiscono l'applicazione in materia di ambiente (rif.: Legge 132/2016 “Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale). All'art 9, in particolare ai comma 1 e 2, la L. 132/2016 precisa che i Lepta costituiscono «parametri funzionali, operativi, programmatici, strutturali, quantitativi e qualitativi delle prestazioni delle Agenzie».

Il [Catalogo dei servizi](#) dell'Agenzia, presente nella sottosezione “Servizi erogati” della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale di Arpae, presenta la produzione dell'Agenzia classificata in attività:

- ❖ Istituzionali obbligatorie (definite dalla Legge istitutiva L.R. 44/95 di Arpa ER) rispondenti alla realizzazione dei Lepta;
- ❖ Istituzionali non obbligatorie (sempre definite nella Legge istitutiva L.R. 44/95 di Arpa ER o in atti normativi successivi di livello regionale o in accordi provinciali) rispondenti alla realizzazione di servizi supplementari/integrativi dei Lepta;
- ❖ Aggiuntive (previste dalla Legge istitutiva L.R. 44/95 di Arpa ER) svolte per la realizzazione di servizi su commissione specifica di pubblici/privati, ma solo a seguito del pieno espletamento dei Servizi Istituzionali obbligatori, erogate a tariffa od a costo industriale e non aventi carattere autorizzativo o certificativo.

Il Catalogo è stato aggiornato per inserimento e caratterizzazione dei nuovi servizi erogati da Arpae dal 2016 sulla base delle nuove funzioni (autorizzative e di concessione) poste in capo all'Agenzia dalla L.R. 13/2015.

## 2.2 Il contesto nel quale si opera

### 2.2.1 L'assetto orografico, idrografico-idrologico e territoriale

L'Agenzia opera sull'intero territorio regionale (22.453 km<sup>2</sup>), caratterizzato orograficamente a sud da una fascia montano-collinare, la dorsale appenninica (con 5.682 km<sup>2</sup> di montagna e 6.205 km<sup>2</sup> di collina), che si sviluppa lungo l'asse ovest-est di maggior estensione geografica della regione e che si affaccia a nord sulla estesa pianura alluvionale in destra del bacino padano del fiume Po, fino alla foce deltizia nel ferrarese (per 276,5 km di fiume), in Emilia, e sui territori pianeggianti che

degradano verso 120 km di costa del bacino dell'alto Adriatico, in Romagna, per complessivi 10.566 km<sup>2</sup> di pianura.

Dalla fascia montano-collinare scendono, con direzione da sud a nord-est i principali corsi d'acqua naturali della regione; il regime naturale è sempre fortemente torrentizio, con portate solitamente significative dal tardo-autunno ad aprile-maggio, con deflussi concentrati soprattutto a seguito di importanti eventi meteorologici e mesi tardo-primaverili ed estivi con portate esigue, quando non di rado nulle sulle aste minori o nei tratti della pianura a valle della fascia delle conoidi pedemontane. L'idrografia regionale conta 40 bacini idrografici di estensione superiore ai 30 km<sup>2</sup>, con uno sviluppo medio di circa 600 km<sup>2</sup>, per una portata media annua complessiva verso i ricettori finali (fiume Po e mare Adriatico) di circa 227 m<sup>3</sup>/s. I corrispondenti apporti medi stimati per il solo periodo maggio-settembre sono di 30 m<sup>3</sup>/s.

Se si considerano tutti i corpi idrici naturali che drenano oltre 25 km<sup>2</sup> di superficie, il relativo reticolo idrografico misura circa 5.300 km; le aste artificiali della pianura che drenano oltre 55 km<sup>2</sup>, hanno una lunghezza complessiva di circa 1.900 km; questa è la rete idrica principale classificata e considerata per i monitoraggi e per le basi conoscitive di pianificazione sulle acque. L'intero reticolo, fino alle aste più piccole, si sviluppa complessivamente per oltre 13.000 km per le aste naturali e oltre 11.500 km per quelle artificiali.

I diversi caratteri idrologici e morfologici, le diverse pressioni presenti, le diverse aree protette attraversate, che incidono sulle condizioni quali-quantitative delle acque, definiscono 732 corpi idrici (tratti idrografici omogenei della rete principale) con caratteristiche peculiari.

I laghi naturali presenti sono tutti molto piccoli, non superano 0,1 km<sup>2</sup> di superficie; sono invece presenti diversi invasi artificiali, 5 dei quali con capacità di accumulo superiore ai 5 ML m<sup>3</sup> e superfici tra 0,5 e 1,7 km<sup>2</sup>.

Lungo la fascia costiera, nelle province di Ferrara, Ravenna e Forlì-Cesena, vi sono diversi ambiti con acque di transizione (acque salmastre), tra i principali le Valli di Comacchio, la Sacca di Goro, la Valle Bertuzzi e le Piasse di Ravenna, che interessano nel complesso circa 200 km<sup>2</sup>, con profondità medie dell'acqua dell'ordine di 0,4-0,8 m e volumi medi presenti sui 130 ML m<sup>3</sup>.

Il 10% del territorio regionale presenta un rischio di degradazione della qualità dei suoli per erosione idrica non tollerabile, in particolare nei territori collinari agricoli a scarsa copertura vegetale.

Le foreste coprono 6.232 km<sup>2</sup> del territorio regionale e le aree protette si sviluppano per 1.798 km<sup>2</sup>. Gli ettari di superficie utilizzati a scopi agricoli (SAU) sono 1.064.214 (Istat 2010), di cui oltre 257.600 irrigui. 150.000 ettari sono impegnati con pratiche di gestione a basso impatto ambientale che ne tutelano la qualità agro-ambientale (coltivazione biologica, integrata, su sodo...).

### **2.2.2 L'assetto sociale, demografico e produttivo**

L'organizzazione amministrativa del territorio regionale conta 334 comuni (di cui 34 con più di 20.000 abitanti), di 67 km<sup>2</sup> di superficie media.

Complessivamente sul territorio regionale è presente una popolazione residente di poco meno di 4,5 milioni di unità, con una densità media di circa 200 ab/km<sup>2</sup>, cui si sommano oltre 36 milioni di presenze turistiche annue, corrispondenti a ulteriori 1,2 milioni circa di abitanti equivalenti.

I nuclei famigliari sono quasi 2 milioni, con una composizione media di circa 2,2 unità ed una superficie media abitativa di 37,6 m<sup>2</sup>; il 65% sono famiglie con 1+2 componenti ed il 31% con 3+4 componenti. Il reddito stimato (dato 2015) delle famiglie residenti in Emilia-Romagna, al netto degli affitti figurativi, è pari a circa € 34.000 annui, poco più di € 2.800 / mese.

Il tasso di occupazione medio (66,7%) oscilla tra il 73,8% degli uomini e il 59,7% delle donne (dato 2015). La disoccupazione interessa il 6,6% degli uomini ed il 9,1% delle donne.

Per quanto riguarda l'assetto produttivo, il settore primario conta 64.480 aziende agricole attive ed un fronte di 66.110 occupati nel 2015, a cui si collega anche l'attività di allevamento con produzione di 231.000 t/anno di carni suine, 263.000 t/anno di carni avicunicole e 1,9 miliardi/anno di uova prodotte, 87.000 t/anno di carni bovine e 1,9 milioni di t/anno di latte. L'ammontare complessivo del valore della produzione lorda vendibile (PLV) del settore primario nel 2015 è stato di 4,2 miliardi di euro, con una redditività per addetto famigliare di circa 17.000 euro, mentre 5,7 miliardi di euro è stato il valore dell'export dell'agroalimentare.

Il tessuto economico-produttivo dell'Emilia-Romagna, al 2014, contava 370 253 imprese, con oltre 1,5 milioni di addetti (esclusa l'agricoltura) per un PIL regionale complessivo nel 2014 dell'ordine di

144,5 miliardi di euro, pari ad un valore annuo di circa 32.500 euro/abitante e con un tasso di occupazione del 66,7% (nel 2015).

In regione 860 impianti produttivi operano in regime di regolamentazione degli impatti ambientali disciplinato con Autorizzazione integrata ambientale (AIA) regionale e altri 11 impianti, per tipologia produttiva e dimensioni maggiori, in regime di AIA nazionale.

Con 86 stabilimenti a rischio di incidente rilevante (RIR) l'Emilia-Romagna è tra le regioni a maggior presenza di impianti RIR: impianti chimici, petrolchimici, depositi di GPL, trattamenti galvanici, depositi di fitofarmaci. 20 di questi sono ubicati in zona sismica 2.

L'Emilia-Romagna con 168 organizzazioni registrate EMAS – rappresentanti circa il 15% del totale nazionale e corrispondenti a 235 siti – prevalentemente nei settori agroalimentare, rifiuti, pubblica amministrazione si colloca al secondo posto, dopo la Lombardia, per numero di registrazioni; mentre si trova al terzo posto, dopo la Lombardia e Veneto, per certificazioni ISO 14001<sup>1</sup>.

### 2.2.3 Carichi e infrastrutture ambientali

Le aree urbanizzate si estendono su circa il 6,5% della superficie totale e quelle impermeabilizzate sommano circa 610 km<sup>2</sup> (il 2,7%). La viabilità extra comunale si sviluppa per 10.737 km e quella ferroviaria conta tratte per 1.567 km. Circa 3,6 milioni sono i mezzi di trasporto veicolare immatricolati in regione.

Le linee elettriche ad altissima tensione si sviluppano per 1.315 km (60 m/km<sup>2</sup>), quelle ad alta tensione per 3.977 km (177 m/km<sup>2</sup>); le linee a media tensione si espandono sul territorio regionale per circa 34.553 km con una densità media di 1,5 km/km<sup>2</sup>, mentre quelle a bassa tensione sommano 63.069 km, con densità media di oltre 3 km/km<sup>2</sup>. Gli impianti di trasformazione, sezionamento o consegna utente sono circa 51.606 (99,4% impianti MT/bt), con una densità territoriale media di 2,3 cabine-stazioni/km<sup>2</sup>.

In Emilia-Romagna sono presenti 2.181 impianti RTV, posizionati in 461 siti. Dislocati in 4.383 siti sono presenti 6.127 impianti di telefonia mobile o cellulare (SRB). Ad oggi risultano installati 138 impianti WiMax di ultima generazione.

Per quanto riguarda il sistema fognario-depurativo si è stimato che il carico generato dalla popolazione (residenti+fluttuanti), nel periodo di punta, è complessivamente di circa 5,7 milioni di abitanti equivalenti (AE), cui si aggiunge circa 1 milione di AE generati da attività produttive. Il sistema raccoglie e tratta (con 2.099 impianti di depurazione delle acque reflue urbane, di cui 222 al servizio di agglomerati di consistenza superiore o uguale a 2.000 AE) circa il 92% del carico totale dei 6,7 milioni di AE generati.

Nonostante sia presente ancora un numero elevato di piccole località con reti fognarie non depurate, si segnala che il carico sversato da questa fonte risulta molto ridotto interessando circa l'1% del carico complessivo generato. Agli scarichi civili in corpo idrico superficiale si sommano diversi scarichi diretti di tipo industriale (310 scarichi da impianti in AIA più altri per un totale di oltre 840 scarichi, il dato peraltro sconta ancora una certa incompletezza).

Tale situazione si confronta con un apporto di "carico" verso i corpi idrici superficiali in via diretta, a valle degli abbattimenti depurativi, di circa 7.000 t/y di azoto, da fonti urbane e industriali, cui si sommano 29.000 t/y di azoto veicolato alle acque superficiali e sotterranee dalle fonti di tipo diffuso (agro-zootecnia, case sparse e località non servite da reti fognarie, apporti naturali).

L'utilizzazione di fanghi di depurazione per la fertilizzazione organica dei suoli registra l'impiego, su 8.832 ha, di 183.078 t di fango tal quale (al 20,6% di sostanza secca), dato 2012.

Attraverso gli impianti e le reti acquedottistiche civili vengono erogati 348 milioni di m<sup>3</sup> di acque/anno a fronte di un prelievo complessivo (tra acque superficiali e sotterranee) di circa 503 milioni di m<sup>3</sup>/anno, a cui si sommano circa 7 milioni di m<sup>3</sup>/anno di prelievi autonomi diretti.

I rifiuti urbani ammontano per l'intero territorio regionale, nel 2015, a circa 2,9 milioni di t/anno, con una produzione procapite di 665 kg/ab. La raccolta differenziata raggiunge il 60,7% e vede presenti sul territorio 371 centri di raccolta.

Circa 13,7 milioni di t/anno sono i rifiuti speciali derivati dalle attività produttive e di servizio: 700.000 t sono costituiti da rifiuti pericolosi, 7,8 milioni di tonnellate da rifiuti non pericolosi e 5,2 milioni di tonnellate da rifiuti da costruzione e demolizione (C&D). Dei circa 9 milioni di rifiuti

1

speciali gestiti il 54% è stato avviato a operazioni di recupero mentre il 46% a operazioni di smaltimento. Le operazioni di recupero hanno interessato il 97% dei rifiuti da C&D.

Gli impianti di gestione dei rifiuti presenti in regione sono complessivamente oltre 1.200, il 58% dei quali effettua operazioni di recupero.

Tra questi sono compresi anche gli impianti che trattano prevalentemente rifiuti urbani. In particolare i rifiuti urbani indifferenziati vengono avviati a 8 inceneritori a recupero energetico, 10 impianti di trattamento meccanico-biologico, 12 discariche per rifiuti non pericolosi operative e 18 piattaforme di stoccaggio/trasbordo. I rifiuti urbani differenziati vengono avviati a recupero prevalentemente nei 145 impianti presenti in Regione.

#### **2.2.4 Siti ed aree naturali protette**

Nel territorio emiliano-romagnolo sono presenti: 2 parchi nazionali condivisi con la Toscana, 1 parco interregionale per due terzi marchigiano, 14 parchi regionali, 15 riserve statali inserite nell'ambito di parchi nazionali o regionali, 15 riserve regionali oltre ai 158 siti Natura 2000.

I siti Natura 2000 e le Aree naturali protette, complessivamente, coprono il 14,6% del territorio regionale; in essi sono presenti 73 dei 231 habitat definiti, a livello europeo, "di interesse comunitario".

Complessivamente il territorio regionale oggetto di azioni di tutela/conservazione supera l'11,8%, con punte particolarmente elevate in provincia di Ferrara, Parma, Ravenna, Reggio Emilia e Rimini a seguito dell'annessione dei comuni della Valmarecchia, in cui sono presenti siti Natura 2000 con superficie complessiva in fase di ampliamento e un parco interregionale.

Buono od ottimo lo stato di conservazione degli habitat appenninici; mentre la pianura, profondamente manomessa, presenta pochi e ridotti ambienti naturali superstiti.

#### **2.2.5 Le dimensioni della risposta dell'Agenzia alla domanda di servizi**

Prestazioni e prodotti erogati/assicurati dall'Agenzia fanno riferimento, per il territorio regionale, ai "servizi" così come definiti nel citato [Catalogo dei servizi erogati](#), pubblicato alla sottosezione "[Servizi erogati](#)" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Arpae-ER.

L'operato dell'Agenzia si qualifica (con riferimento ai dati di consuntivo 2016), per principali e non esaustivi ambiti d'azione, in attività di:

- **presidio di 8 sistemi di monitoraggio e valutazione dello stato dell'ambiente**, costituiti da [22 reti di monitoraggio per la sorveglianza delle principali matrici ambientali](#) (acqua, aria e atmosfera, suolo), con 7.673 campioni prelevati, 6.280 sopralluoghi per la gestione delle reti, 26.362 misure manuali, 36.680 misure in automatico (aria, rumore, CEM);
- **vigilanza e controllo**, con 11.252 ispezioni complessive, 1.222 riguardanti il controllo degli impianti in AIA, 7.569 campioni prelevati, 535 proposte di atti amministrativi per violazioni accertate, 715 sanzioni amministrative applicate, 580 notizie di reato segnalate alla Magistratura, 383 prescrizioni sulle irregolarità per ripristino delle condizioni di tutela ambientale, 125 asseverazioni di atti prescrittivi di altri Organi di controllo, 1.468 interventi in emergenza su segnalazioni di inconvenienti ambientali, 553.485 misure in automatico a supporto dei processi ispettivi e 8.124 misure manuali;
- **laboratorio**, con 72.133 campioni in ingresso, di cui 30.726 a pagamento su base tariffaria regionale, 79.841 aliquote campionarie complessivamente analizzate per singoli ambiti di indagine, 23.963 ovitrappele esaminate per la campagna estiva di monitoraggio della zanzara tigre;
- **pareri tecnici**, con 6.376 rapporti tecnici con espressione di parere (compreso attività istruttorie) verso altre Autorità competenti al rilascio di autorizzazioni ambientali, 2.287 relazioni tecniche (ex pareri) realizzate nell'ambito delle istruttorie per le autorizzazioni rilasciate direttamente da Arpae, 135 valutazioni ambientali espresse per il rilascio di VIA/VAS, 417 campioni prelevati e 24 misure manuali effettuate per la formulazione di pareri tecnici;
- **progetti**, 71 studi e progetti attivi di protezione, prevenzione, risanamento e tutela ambientale e di R&S (così suddivisi: 22 per la Regione Emilia-Romagna; 6 per Province e Comuni; 7 per AUSL; 12 per altri Enti Pubblici; 18 su bandi dell'UE; 6 per altri clienti);

- **presidio previsivo e di analisi e modellazione dei fenomeni idrometeorologici e delle dinamiche dell'ecosistema marino-costiero;**
- **autorizzazioni** integrate ambientali, autorizzazioni uniche ambientali e settoriali, autorizzazioni per installazione/esercizio di impianti di produzione di energia, linee elettriche, metanodotti, depositi di olii minerali e GPL, nonché autorizzazioni per la gestione dei rifiuti e per la bonifica dei siti contaminati, con 4.373 pratiche di autorizzazione diretta, per lo più AUA (3.244; 74,2%), 1.272 Conferenze di servizio (CdS), per lo più indette/ convocate dalle SAC (96%);
- **concessioni** per l'utilizzo delle risorse idriche e l'uso di aree demaniali, con 437 concessioni/permessi/certificazioni (periodo maggio-dicembre 2016); gestione e perfezionamento di circa 750 pratiche giacenti (settembre-dicembre 2016).

Per il 2017 si prevede di consolidare, come già esplicitato nel [Programma triennale delle attività 2017-2019](#), i volumi di attività registrati nel 2016.

#### Quadro di sintesi dell'attività svolta dall'Agenzia sul territorio regionale nel 2016

SERVIZI / PROCESSI	Ispezioni, Sopralluoghi	Pareri, Istruttorie, Relazioni	Campionamenti	Campioni accettati per attività analitica
<b>Emissione Pareri (6.376)</b>	532	9.343	417	407
<b>Vigilanza e Ispezione</b>	7.548	5.928	7.569	7.272
<b>Risposta a segnalazioni di inconvenienti ambientali</b>	3.704	3.005	737	716
<b>Autorizzazioni (4.373) e concessioni (437 + 750 pratiche pregresse)</b>	111	14.344 + 1.034 VIA/VAS	-	-
<b>Monitoraggi ambientali</b>	6.280	471	7.673*	6.327
<b>Supporto tecnico Enti</b>	1.645	384 +312 (Emas)	4.685	4.826
<b>Analisi laboratoristiche su campioni (interni/esterni)</b>			52.584	
<b>Entomologia (zanzara tigre)</b>	-	-	-	23.963
<b>TOTALE</b>	<b>19.820</b>	<b>34.821</b>	<b>21.081</b>	<b>96.095</b>
<b>Proposte di atti amministrativi per violazioni accertate (n°)</b>				<b>535</b>
<b>Segnalazioni alla Magistratura effettuate (n°)</b>				<b>580</b>
<b>Sanzioni amministrative applicate (n°)</b>				<b>715</b>
<b>Monitoraggio automatico campi elettromagnetici e rumore (n° misure)</b>				<b>119.892</b>
<b>Vidimazione registri emissioni in atmosfera in attività di vigilanza e controllo (n°)</b>				<b>825</b>
<b>Interventi per emergenze ambientali fuori orario di servizio, in PD (n°), (di cui per codice rosso: n°)</b>				<b>140 (64)</b>
<b>Misure manuali (n°)</b>				<b>38.060</b>
<b>Misure in automatico (n°) a supporto processi ispettivi (di cui per controllo impianti in AIA)</b>				<b>553.485 (521.471)</b>
<b>Campagne locali monitoraggio automatico qualità aria (n° misure)</b>				<b>546.565</b>
<b>Ispezioni per autorizzazione e monitoraggio aziende in AIA (n°)</b>				<b>370</b>
<b>Progetti protezione, prevenzione ambientale, ricerca e sviluppo (n° tot. Nodi)</b>				<b>71</b>

## 2.3 Il personale

Complessivamente al 01/01/2017 Arpae conta 1.320 dipendenti, corrispondenti a circa 1.275 FTE/y<sup>2</sup> se considerati come espressione di ore/uomo/anno disponibili/lavorate. Tale dato comprende 9 contratti atipici e 11 comandi in uscita in atto alla medesima data.

Totale personale	TEMPO INDETERMINATO					TEMPO DETERMINATO					TOTALE				
	M	F	TOT	% M	% F	M	F	TOT	% M	% F	M	F	TOT	% M	% F
2012	429	579	1008	42,6	57,4	12	8	20	60,0	40,0	441	587	1028	42,9	57,1
2013	428	579	1007	42,5	57,5	10	5	15	66,7	33,3	438	584	1022	42,9	57,1
2014	423	573	996	42,5	57,5	12	7	19	63,2	36,8	435	580	1015	42,9	57,1
2015	414	562	976	42,4	57,6	9	12	21	42,9	57,1	423	574	997	42,4	57,6
2016	524	738	1262	41,5	58,5	18	28	38	47,4	73,7	542	766	1308	41,4	58,6
2017	522	747	1269	41,1	58,9	20	31	51	39,2	60,8	542	778	1320	41,1	58,9

Totale Dirigenti	TEMPO INDETERMINATO					TEMPO DETERMINATO					TOTALE				
	M	F	TOT	% M	% F	M	F	TOT	% M	% F	M	F	TOT	% M	% F
2012	54	77	131	41,2	58,8	8	4	12	66,7	33,3	62	81	143	43,4	56,6
2013	52	76	128	40,6	59,4	9	4	13	69,2	30,8	61	80	141	43,3	56,7
2014	50	74	124	40,3	59,7	9	4	13	69,2	30,8	59	78	137	43,1	56,9
2015	47	71	118	39,8	60,2	7	4	11	63,6	36,4	54	75	129	41,9	58,1
2016	52	74	126	41,3	58,7	8	4	12	66,7	33,3	60	78	138	43,5	56,5
2017	49	72	121	40,5	59,5	9	4	13	69,2	30,8	58	76	134	43,3	56,7

Totale Comparto	TEMPO INDETERMINATO					TEMPO DETERMINATO					TOTALE				
	M	F	TOT	% M	% F	M	F	TOT	% M	% F	M	F	TOT	% M	% F
2012	375	502	877	42,8	57,2	2	0	2	100,0	0,0	377	502	879	42,9	57,1
2013	376	503	879	42,8	57,2	0	1	1	0,0	100,0	376	504	880	42,7	57,3
2014	373	499	872	42,8	57,2	1	3	4	25,0	75,0	374	502	876	42,7	57,3
2015	367	491	858	42,8	57,2	1	5	6	16,7	83,3	368	496	864	42,6	57,4
2016	473	664	1137	41,6	58,4	7	18	25	28,0	72,0	480	682	1162	41,3	58,7
2017	473	675	1148	41,2	58,8	9	20	29	31,0	69,0	482	695	1177	41,0	59,0

<sup>2</sup> FTE = una unità *Full Time Equivalent* (FTE) equivale ad una persona che lavora a tempo pieno (8 ore al giorno) per un anno lavorativo (y), che è quantificato in media in 220 giorni lavorativi (esclusi sabati, domeniche, ferie e festività varie)

Totale Atipici	TEMPO DETERMINATO					TOTALE				
	M	F	TOT	% M	% F	M	F	TOT	% M	% F
2012	2	4	6	33,3	66,7	2	4	6	33,3	66,7
2013	1	0	1	100,0	0,0	1	0	1	100,0	0,0
2014	2	0	2	100,0	0,0	2	0	2	100,0	0,0
2015	1	3	4	25,0	75,0	1	3	4	25,0	75,0
2016	3	6	9	33,3	66,7	3	6	9	33,3	66,7
2017	2	7	9	22,2	77,8	2	7	9	22,2	77,8



La percentuale di donne nel comparto, ma ancor più tra i ruoli dirigenziali, è significativamente più elevata della percentuale degli uomini. La differenza è maggiormente evidente per i ruoli amministrativi e sanitari, la presenza femminile è molto elevata anche tra i collaboratori dei ruoli tecnici.

Posizioni organizzative comparto (assegnate e/o prorogate)	M	F	TOT	% M	% F
Istituite e ricoperte 2010/2011	43	30	73	58,9	41,1
Prorogate e ricoperte 2012/2013	41	30	71	57,7	42,3
Istituite e ricoperte 2014/2015	45	38	83	54,2	45,8
Ricoperte 2016	59	49	108	54,6	45,4
Ricoperte 2017 (al 01/01/2017)	61	47	108	56,5	43,5

Il trend che emerge è in riduzione, per effetto dei vincoli sul turn-over definiti dalla normativa vigente. La contrazione percentualmente più rilevante è sul numero dei dirigenti quale effetto delle politiche del personale dell'Agenzia, che prevedono di passare ad una *lean organization* dove progressivamente siano maggiormente valorizzate le competenze del personale del comparto, che in Arpae risulta laureato nell'ordine del 75%.

Il personale assunto con contratti "precarì" (atipici) in Arpae è presente in percentuale praticamente irrilevante.

L'aumento delle Posizioni Organizzative, che nel 2016 sono salite a 108, è collegato all'ingresso in Arpae dei 248 dipendenti degli ex settori ambiente delle Province ed al distacco in Agenzia dei 48 collaboratori regionali degli ex STB.

Sono in numero maggiore le posizioni organizzative assegnate agli uomini, anche se le posizioni con valorizzazione economica più alta vedono un'assegnazione prevalente al personale femminile.

Come conseguenza dei limiti alle politiche di assunzione, il personale Arpae sta invecchiando e l'età media ha superato i 50 anni sia per le donne e che per gli uomini.

Età media (anni)	M	F	TOT
2012	48,6	47,0	47,7
2013	49,0	47,5	48,2
2014	50,0	48,5	49,2
2015	51,2	49,7	50,3
2016	51,2	49,5	50,2
2017	51,8	50,3	51,0

L'aumento dell'età si rivela limitante in particolare per le attività dove lo sforzo fisico impatta significativamente anche sulla sicurezza. A titolo di esempio, si richiamano alcune attività quali l'ispezione alle emissioni dei camini che richiedono la salita con le attrezzature per il campionamento ad altezze di diverse decine di metri, piuttosto che il monitoraggio di corsi d'acqua o il controllo di discariche.

L'esempio di distribuzione per classi di età dei dipendenti, relativamente al 2017, mostra come il fenomeno di invecchiamento dell'Agenzia, in assenza di nuove condizioni, sia destinato a protrarsi nei prossimi anni.

Età – distribuzione per classi di età personale a T.i. e T.d.	
Fino a 24	0,0%
25-29	0,2%
30-34	1,5%
35-39	5,7%
40-44	16,0%
45-49	18,3%
50-54	21,7%
55-59	21,7%
60-64	13,6%
65 e oltre	1,4%

Le assunzioni rese possibili dalla normativa vigente (in tabella i dati di genere per le assunzioni a tempo indeterminato) in particolare per le attività di vigilanza e controllo, hanno compensato le cessazioni dal servizio avvenute nel medesimo periodo portando ad un differenziale positivo di 12 unità.

Assunzioni (t. ind.)	M	F	TOT	% M	% F
2012	9	18	27	33,3	66,7
2013	5	11	16	31,3	68,8
2014	3	8	11	27,3	72,7
2015	6	6	12	50,0	50,0
2016	3	17	20	15,0	85,0

Le cessazioni dal servizio sono state prevalentemente dovute alla naturale uscita per pensionamento.

Anno	Inidoneità che hanno portato alla risoluzione del contratto	Lavoro risolto per: dimissioni volontarie, trasferimento presso altro ente, licenziamento	TOT
2012	4	3	7
2013	1	7	8
2014	1	3	4
2015	6	2	8
2016	0	6	6

Le inidoneità che fanno riferimento a problemi di salute del personale a causa dei quali non è stato possibile continuare il rapporto di lavoro si sono azzerate nel 2016. Diverso è il significato associabile al gruppo relativo alle dimissioni volontarie o per licenziamento la cui numerosità è però tanto contenuta da non rendere significative analisi statistiche sulle singole tipologie. La ridotta entità delle risoluzioni indica l'assenza complessiva di situazioni di disagio tali da sollecitare richieste di trasferimento verso altre istituzioni, o in casi limiti, dimissioni anche in assenza di altra soluzione lavorativa<sup>3</sup>.

In ultimo viene presentato il tasso di assenza, cioè la percentuale di giornate di assenza calcolata rispetto alle giornate lavorative, al netto delle ferie e delle assenze non retribuite, suddivise per Strutture organizzative così come richiesto ed inviato all'autorità competente.

<sup>3</sup> La buona qualità del contesto lavorativo è confermata dagli esiti dell'[indagine sul benessere organizzativo](#) condotta secondo le indicazioni dell'ANAC nell'estate del 2014. Una nuova indagine è stata programmata a fine 2017, anche al fine di cogliere un quadro aggiornato anche al personale transitato dagli ex Settori Ambiente delle Province ed ex STB regionali nel 2016.

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tassi di assenza* suddivisi per Struttura organizzativa</b>	<b>media</b>	<b>media</b>	<b>media</b>	<b>media</b>	<b>media</b>
<i>Direzione Amministrativa</i>	6,35	5,89	7,10	2,06	4,79
<i>Direzione Tecnica</i>	5,03	5,59	5,10	3,62	3,80
<i>Servizio Affari Istituzionali Pianificazione e Comunicazione</i>	4,72	5,13	5,18	2,96	4,20
<i>Servizio Sistemi di Gestione Integrati: Sicurezza Qualità Ecomanagement</i>	9,99	1,94	9,64	1,30	7,98
<i>Servizio Sviluppo Organizzativo Formazione Educazione Ambientale</i>	4,53	13,88	14,80	1,60	3,15
<i>Servizio Sistemi Informativi</i>	2,50	5,60	6,11	1,50	7,86
<i>Sezione provinciale di Bologna</i>	6,46	6,15	6,78	4,65	6,39
<i>Sezione provinciale di Ferrara</i>	9,52	6,57	8,08	8,86	6,20
<i>Sezione provinciale di Forlì-Cesena</i>	7,80	5,50	6,56	4,70	6,13
<i>Sezione provinciale di Modena</i>	5,34	4,92	6,18	8,56	5,66
<i>Sezione provinciale di Parma</i>	5,16	6,66	5,31	5,73	3,83
<i>Sezione provinciale di Piacenza</i>	3,86	4,88	6,03	5,89	5,55
<i>Sezione provinciale di Ravenna</i>	6,58	6,73	8,56	6,16	6,85
<i>Sezione provinciale di Reggio Emilia</i>	7,77	6,57	5,02	4,79	4,66
<i>Sezione provinciale di Rimini</i>	5,29	5,42	6,81	3,07	3,36
<i>Struttura tematica Servizio Idro-Meteo-Clima</i>	3,60	3,37	4,00	3,44	3,60
<i>Struttura Oceanografica Daphne</i>	4,62	2,27	3,51	2,07	7,28
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Piacenza</i>					3,71
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Parma</i>					5,33
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Reggio Emilia</i>					2,38
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Modena</i>					3,12
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Bologna</i>					4,90
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Ferrara</i>					5,38
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Ravenna</i>					2,85
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Forlì-Cesena</i>					2,80
<i>Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Rimini</i>					6,57
<b>Valore complessivo di Agenzia</b>	<b>6,14</b>	<b>5,73</b>	<b>6,38</b>	<b>4,17</b>	<b>4,94</b>

Il dato disaggregato per mese è disponibile nella sezione [“Amministrazione trasparente”](#) del sito di Arpae dove è presente anche una serie storica più ampia.

I dati presentati secondo tale specifica disaggregazione risentono molto della numerosità del personale della struttura e quindi dell'incidenza che può avere una o poche assenze ma prolungate. Per una maggiore comparabilità dimensionale sono stati evidenziati con campitura differente le strutture abbastanza omogenee per numero di addetti, ma soprattutto omogenee per finalità. Infatti le Direzioni ed i Servizi offrono prevalentemente servizi di supporto ed integrazione anche tecnica e metodologica delle attività svolte dall'intera Agenzia (la Direzione Tecnica svolge anche un'importante attività progettuale per la Regione Emilia-Romagna). Le Sezioni territoriali garantiscono le attività di presidio, monitoraggio, controllo e tutela del territorio e sono dimensionate quale risultante di un percorso di dimensionamento avvenuto negli anni con riferimento ad apposito Indice di Pressione Territoriale caratterizzante il contesto provinciale. Le strutture tematiche, diverse dal punto di vista dimensionale e di competenza, garantiscono in modo esclusivo il presidio di due tematiche specifiche: la idro-meteo-climatologia ed il controllo dello stato del mare. Infine, le Strutture autorizzazioni e concessioni (SAC) svolgono le attività di rilascio delle autorizzazioni ambientali e degli impianti di produzione ed infrastrutture di trasporto di energia e rilasciano le concessioni d'uso del demanio idrico (acque e suoli), queste ultime attualmente

presentano gli organici che sono stati trasferiti dalle relative Province e dalla componente in distacco degli ex settori demanio degli STB regionali.

## 2.4 I dati economici

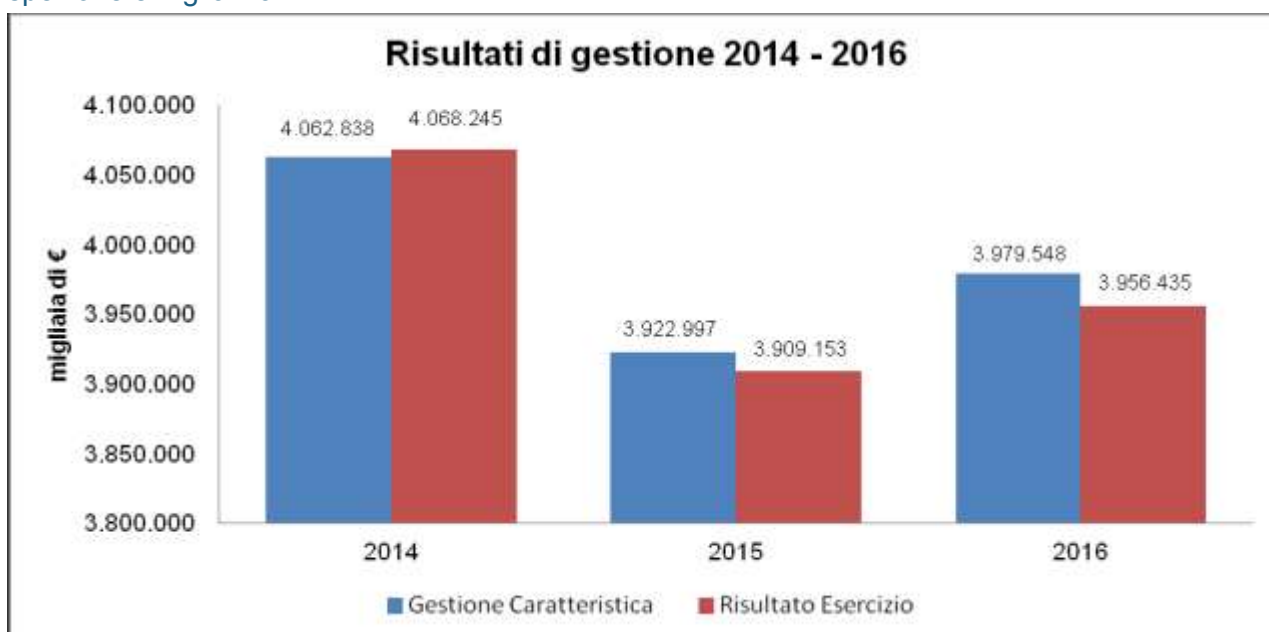
### 2.4.1 Il conto economico - dati di sintesi

Le stime elaborate si riferiscono alla data del 7/4/2017 e sono da considerarsi provvisorie. I dati definitivi dei bilanci saranno disponibili alla data del 30/04/2017 direttamente alla sotto-sezione “Bilanci” della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale dell’Agenzia.

#### Risultati economici 2014-2016 dell’Agenzia

Il nuovo assetto organizzativo del 2016 ha prodotto un significativo incremento per Arpae dei costi di gestione rispetto agli anni precedenti, che si prevede equilibrato dal corrispondente adeguamento dei finanziamenti regionali e degli introiti derivanti dalle nuove funzioni. E' stato inoltre realizzato nel corso del 2016 il trasferimento delle funzioni inerenti le concessioni demaniali dai Servizi Tecnici di Bacino regionali, realizzata con il comando delle risorse provenienti dalla Regione. Dal punto di vista dell’impatto sul Bilancio dell’Agenzia, rimangono di competenza della Regione i ricavi derivanti dalle concessioni demaniali e i costi del personale comandato presso Arpae, mentre sono a carico di Arpae i costi di logistica, utenze e dotazioni informatiche del personale comandato.

Di seguito si riporta il trend dei risultati economici degli ultimi tre anni, intesi come differenza tra ricavi e costi dell’anno. Con la gestione caratteristica si evidenziano i risultati della gestione economica corrente (ricavi e costi della produzione), mentre nel risultato di esercizio si considera anche la gestione finanziaria (interessi bancari, interessi da mutui, ecc.) e straordinaria (sopravvenienze, ecc). Nel 2016 è stato stimato, al 7/4/2017, un utile di circa 3,9 ML€, in linea coi risultati registrati negli ultimi 3 anni, con valori nettamente superiori a quelli del quinquennio precedente (pur sempre positivi). Tale importo sarà utilizzato, in accordo con Regione, per finanziare gli investimenti del triennio 2017-19 necessari all’ammodernamento del patrimonio tecnologico e immobiliare dell’Agenzia, esigenza resa più stringente dall’acquisizione delle nuove funzioni attribuite all’Agenzia in base alla L.R. 13/2015. Gli investimenti avranno particolare riferimento, quindi, alle azioni previste dal consolidamento del nuovo assetto derivante dal riordino istituzionale e riguarderanno attrezzature tecniche e informatiche per il potenziamento del sistema informativo ambientale, dei controlli, dei laboratori e delle reti di monitoraggio, nonché opere di manutenzione straordinaria delle sedi esistenti conseguenti alla riorganizzazione in corso. Saranno inoltre acquistati piccoli autocarri in sostituzione delle auto più obsolete in dotazione per i Servizi di Ispezione e Vigilanza.



Il risultato di esercizio è frutto principalmente di un andamento della gestione caratteristica che ha coperto coi ricavi la quota dei costi sostenuti dalle nuove Strutture territoriali di rilascio autorizzazioni e concessioni (SAC). Il costo del personale delle nuove strutture è assorbito dai 9,5 ML€ previsti a contributi di esercizio dall'Assessorato Ambiente della Regione, mentre gli altri costi di funzionamento delle SAC trovano copertura dall'incremento dei ricavi propri (in particolare, nel 2016, dei proventi derivanti da autorizzazioni ambientali e proventi parafiscali). Si conferma la stabilizzazione, negli anni, del costo medio di personale e del costo medio di beni, servizi e altri costi operativi.

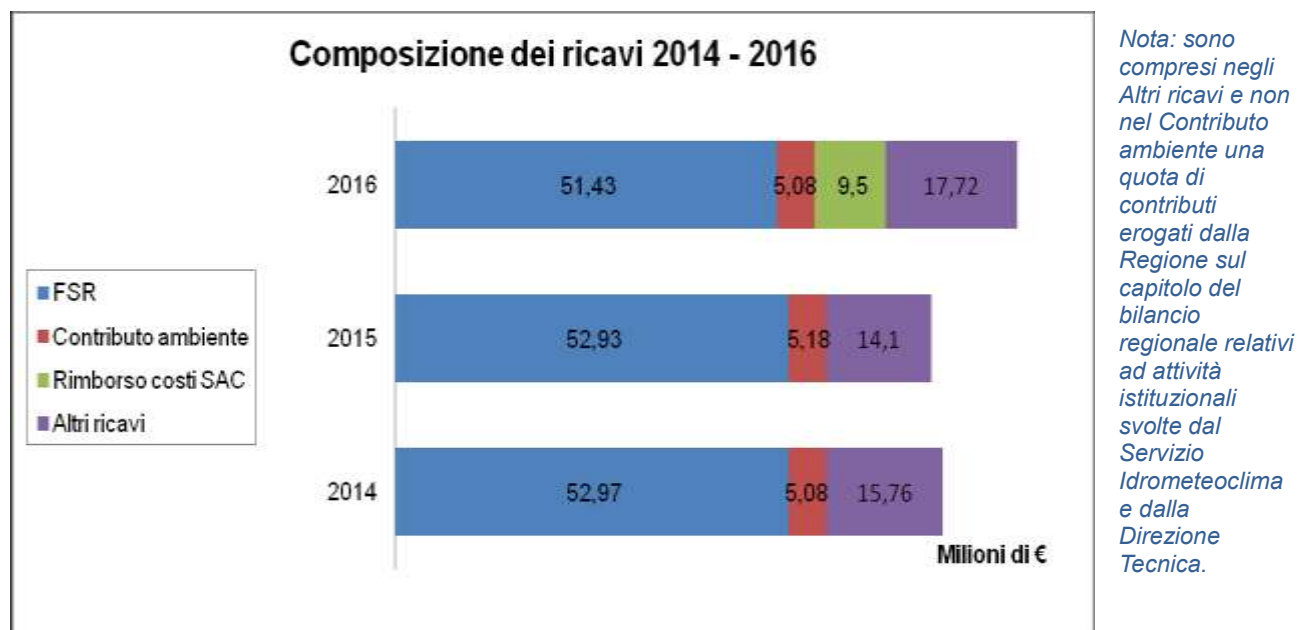
### **Ricavi complessivi 2014-2016**

I ricavi dell'anno sono quelli riguardanti le attività svolte nell'anno stesso, a prescindere dalla data di fatturazione (secondo il principio di competenza economica).

Di seguito si riporta il trend dei ricavi complessivi dell'Ente. I ricavi sono costituiti da tre macro tipologie:

- contributo proveniente dal Fondo sanitario regionale – FSR;
- contributo di funzionamento dell'Assessorato Regionale alla difesa del suolo e della costa, protezione civile e politiche ambientali e della montagna (abbreviato in Assessorato all'Ambiente);
- rimborso costi sostenuti dalle SAC (dal 2016);
- altri ricavi derivanti da cessioni di beni e servizi prodotti dall'Ente e quote risultanti dalle attività a pagamento svolte.

La quarta tipologia include contributi o corrispettivi per progetti, commesse, servizi a tariffa, recuperi e rimborsi per specifiche attività istituzionali, sopravvenienze attive e, dal 2016, anche i proventi fiscali e parafiscali (derivanti per circa 1,2ML€ dall'applicazione della L.68/2015 e per circa 800.000€ dalle sanzioni comminate dalle SAC).



### **Costi complessivi 2014-2016**

Di seguito si riporta il trend dei costi complessivi generati dal processo produttivo, suddivisi per macro tipologia. I costi comprendono le retribuzioni pagate ai dipendenti, i corrispettivi per acquisto di beni e servizi necessari all'esercizio dell'attività, i contributi erogati ad altri enti per iniziative istituzionali in collaborazione, i corrispettivi pagati alle banche, le imposte pagate all'erario per l'attività produttiva. I costi derivanti da attività a pagamento condotte per clienti non istituzionali sono coperti da corrispondenti quote di ricavi.



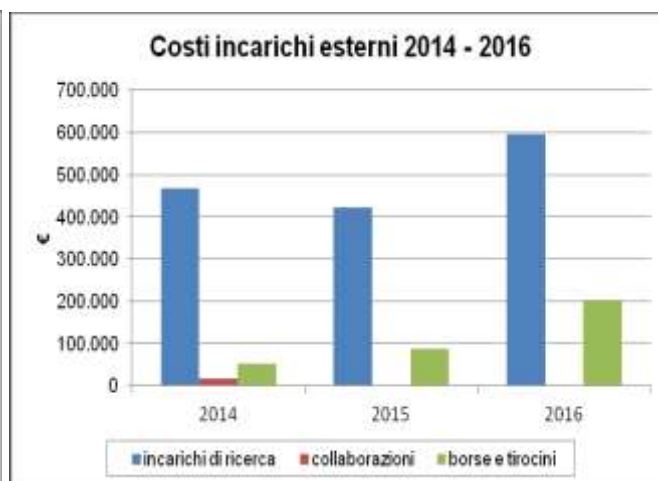
Il consuntivo 2016 è comprensivo delle risorse previste con riferimento al Piano di razionalizzazione della spesa per il triennio 2016-2018, ai sensi dell'art. 16 del D.L. 98/2011 (convertito con L. 111/2011), i cui risparmi – nella misura del 50% - sono destinabili alla contrattazione integrativa del personale delle categorie.

L'articolazione dei [costi contabilizzati](#) dei singoli servizi erogati dall'Agenzia è presentata nella sottosezione "[Servizi erogati](#)" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito dell'Agenzia (rif. anni 2013, 2014, 2015). Per "costi contabilizzati" si intendono i costi, diretti e indiretti, attribuiti ai servizi con riferimento ai dati di bilancio ed alle dimensioni produttive desunte dalla reportistica tecnica; allocati in base alle Unità di personale - Full Time Equivalent (FTE) – impegnate, ai costi direttamente attribuibili ed al ribaltamento dei costi indiretti.

### **Costi del personale 2014-2016**

Di seguito si riporta il trend del costo del personale interno/esterno in valori assoluti. La voce costi del personale incide per quasi il 75% sui costi di produzione dell'Agenzia e viene calcolata comprensiva di IRAP, degli oneri previdenziali e sociali in carico ad Arpae ed include anche il medico competente. I costi comprendono sia le retribuzioni erogate che le somme accantonate ed erogate successivamente (p.es. il premio di produttività). Negli ultimi anni, si osserva una riduzione dei costi per il personale interno, sia derivante dalla cessazione di personale dirigente non sostituito e da un turnover parziale del personale del comparto, sia dal blocco degli aumenti contrattuali imposto dalla legge a partire dal 2010. Nel 2016 il costo del personale aumenta in funzione dell'ingresso di nuovo personale afferente alle SAC ed alle funzioni acquisite ex L. 13/2016 di educazione alla sostenibilità. Nel periodo considerato (2014-2016) si osserva una stabilità dei costi per incarichi esterni, ridotti dell'80% rispetto al quinquennio precedente, principalmente a seguito della forte riduzione delle collaborazioni a progetto a seguito delle politiche di stabilizzazione del personale precario.

I costi sostenuti per incarichi esterni fanno riferimento quasi totalmente ad incarichi di studio e ricerca per sviluppo di progetti finanziati dalla Regione e/o altri Enti Locali, Nazionali e UE e sono pertanto coperti dagli specifici contributi assegnati. Anche i rapporti di Co.co.co. in essere sono attivati con medesime finalità, così come le borse di studio.



Costi retribuzioni personale interno 2014-2016

Costi incarichi esterni 2014-2016

### Costi di beni e servizi 2014-2016



Di seguito si riporta il trend del costo per l'acquisizione di beni e servizi impiegati nel processo produttivo, nonché gli affitti e i noleggi. Dopo il personale interno, si tratta della voce di costo della produzione maggiormente incidente sulle operatività di Arpae. I costi registrano, solo per il 2016, un aumento in relazione alle nuove strutture acquisite. In generale il trend risulta infatti in diminuzione da diversi anni, in particolare a seguito delle politiche di

centralizzazione delle gare intraprese e il ricorso al Mercato Elettronico ed alle centrali di committenza (Intercent ER e Consip). Al terzo trimestre 2016, con particolare riferimento ai materiali di laboratorio, la percentuale di acquisti su gara regionale rispetto al valore totale acquisti risulta oltre il 90%. Per le locazioni, si prevede un aumento nel 2017 dei costi a seguito dell'acquisizione diretta dei contratti di affitto delle nuove sedi dei SAC di Bologna e Modena.

## 2.4.2 Gli investimenti

### Gli investimenti 2017-2019

Il valore dei beni pluriennali acquisibili nell'anno dipende, oramai da alcuni anni, dalla capacità dell'Ente di aver generato utili nelle proprie gestioni di esercizio degli anni precedenti o dalla disponibilità degli enti di riferimento di supportare scelte strategiche pluriennali dell'Agenzia.

Nel 2017, previo accordo con la Regione, l'Agenzia intende destinare l'utile 2016 (circa 3,9 ML€) per la realizzazione di investimenti urgenti per l'Agenzia 2017-2019, legati al consolidamento del nuovo assetto derivante dal riordino istituzionale in atto ex L.13/2015, nella fattispecie:

- adeguamento del sistema informatico, favorendo l'inserimento in rete di tutti i nodi e le strutture di Arpae, dotando le nuove strutture di idoneo hardware;
- acquisto di automezzi, in prevalenza autocarri, in sostituzione di quelli ormai inutilizzabili destinati alle attività di monitoraggio e controllo ambientale;
- acquisto del terreno di sedime della nuova sede di Ravenna;

- acquisto di attrezzature per i laboratori per i Servizi territoriali, i Servizi sistemi ambientali e i CTR.

Il Piano Investimenti per l'esercizio 2017 verrà finanziato con risorse dedicate corrispondenti a quote dell'utile conseguito nei precedenti esercizi e, dopo l'approvazione del bilancio di esercizio 2016, a una quota dell'eventuale utile della gestione del 2016 indirizzata principalmente al finanziamento di interventi conseguenti l'ingresso nella nuova Agenzia delle Strutture Autorizzazioni e Concessioni. I contributi in conto capitale a specifica destinazione per progetti saranno oggetto di specifici atti che potranno integrare la presente previsione. Per gli anni 2018 e 2019, ugualmente si darà luogo ad investimenti nella misura consentita dalle risorse disponibili, compresi i proventi da alienazione di immobili di proprietà dell'Agenzia e non più utilizzati (in particolare cessione della vecchia sede di Ravenna a seguito della realizzazione della nuova). Il Piano investimenti sarà attuato gradualmente e, per la quota di interventi finanziata da bilanci di esercizio 2016-18, solo previa conferma del livello di utile previsto per gli esercizi stessi.

PIANO INVESTIMENTI 2017 – 2019						
			- Esercizio 2017	- Esercizio 2018	- Esercizio 2019	- Totale
<b>A</b>		<b>IMMOBILI</b>				
a2	1	Investimenti straordinari nuove sedi	€ 7.000.000,00	€ 4.000.000,00	€ -	€ 11.000.000,00
	2_3	acquisto dell'area di sedime della nuova sede di Ravenna	€ 679.000,00	€ 554.000,00	€ -	€ 1.233.000,00
a3	2_3	Sedi esistenti	€ 800.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	€ 1.800.000,00
		<b>Totale A</b>	€ 8.479.000,00	€ 5.054.000,00	€ 500.000,00	€ 14.033.000,00
<b>B</b>		<b>BENI MOBILI DUREVOLI</b>				
b.1;b.2	2_3	Strumenti ed attrezzature tecniche - Mobili ed arredi	€ 1.164.500,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 1.664.500,00
b.3	2_3	Automezzi	€ 600.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 800.000,00
b.4.1	2_3	Hardware	€ 150.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 350.000,00
b.4.2	2_3	Software	€ 150.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 350.000,00
		<b>Totale B</b>	€ 2.064.500,00	€ 550.000,00	€ 550.000,00	€ 3.164.500,00
		<b>TOTALE INVESTIMENTI A-B</b>	€ 10.543.500,00	€ 5.604.000,00	€ 1.050.000,00	€ 17.197.500,00
<b>D</b>	1	SPESE ED ACQUISTI DERIVANTI DA FINANZIAMENTI A DESTINAZIONE SPECIFICA	€ 688.050,00	€ -	€ -	€ 688.050,00
	1		Investimenti finanziati con risorse provenienti da specifici contributi in conto capitale			
	2_3		quote finanziate con risorse dedicate derivanti da utili di gestione fino al 2015 e con una quota di 0,81 ML€ da utile previsto 2016			



## 2.5 Come operiamo

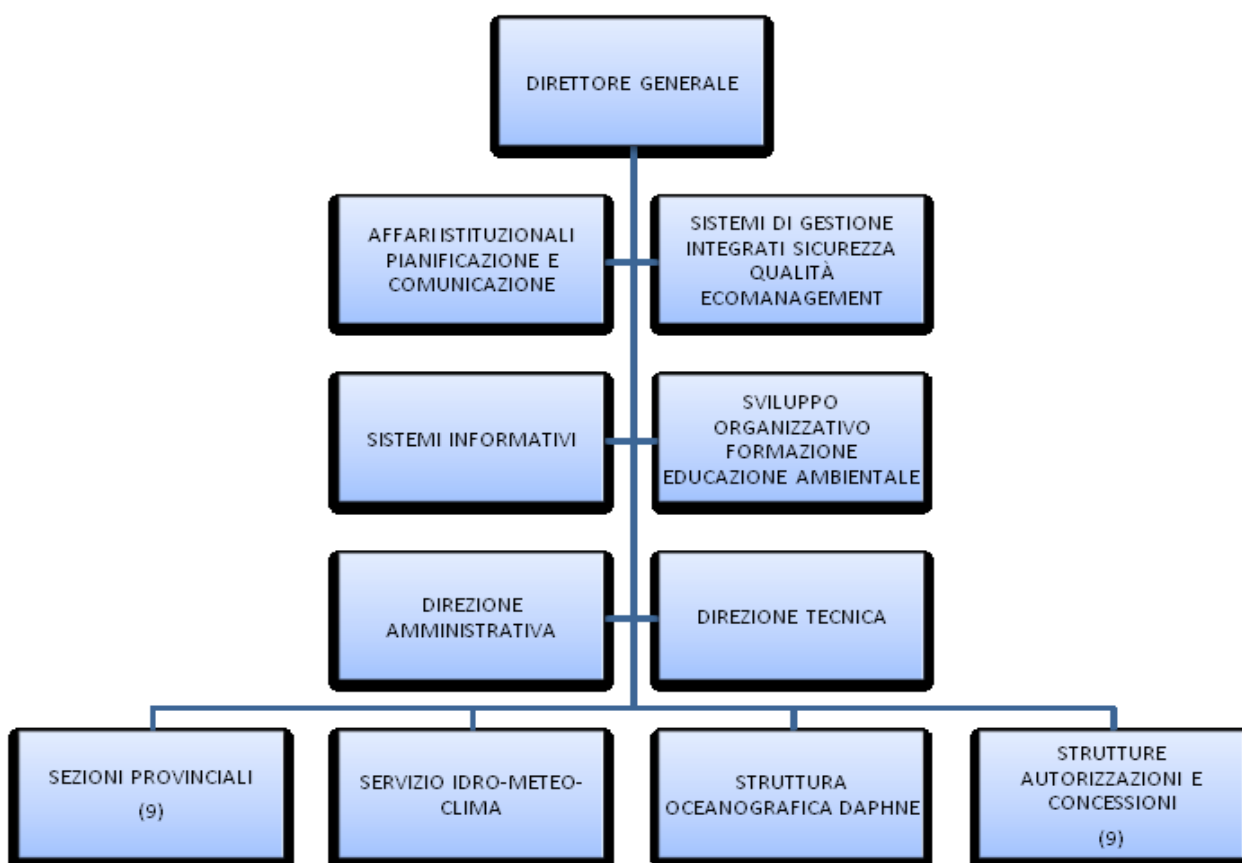
Arpae Emilia-Romagna, ente strumentale della Regione Emilia-Romagna a governo monocratico della Direzione generale, è dotata di un'organizzazione che mira a garantire l'omogeneità dei servizi erogati sull'intero territorio regionale e la presenza tecnica organizzata nei diversi ambiti di competenza e nelle diverse tematiche affrontate. L'organizzazione è finalizzata anche a garantire facilità di accesso da parte degli utenti (cittadini, enti e istituzioni, associazioni, aziende, ecc.) ai servizi offerti e alla conoscenza prodotta.

“Organi” di Arpae ER sono:

- il Comitato interistituzionale, con funzioni di indirizzo e di verifica dei risultati dell'attività;
- il Direttore generale, con poteri gestionali e rappresentanza legale;
- il Collegio dei revisori, con funzioni di controllo e verifica contabile.

Al fine di perseguire efficacemente il proprio mandato istituzionale, l'Agenzia opera attraverso un'organizzazione di servizi a rete con strutture distribuite sul territorio regionale. A seguito del recepimento di alcune funzioni aggiuntive, coerentemente con la L.R. 13/2015, la L.R. 13/2016 e la L. 132/2016, l'assetto organizzativo - approvato con delibera n. 96/2015, poi modificato con delibera n. 6/2017 - ha validità temporanea.

Il sistema a rete dell'Agenzia è costituito dalla Direzione Generale, articolata in strutture definite Nodi integratori, da 9 Sezioni territoriali, da 9 Strutture autorizzazioni e concessioni (SAC) e da 2 Strutture tematiche (a valenza regionale), definite Nodi operativi. L'Agenzia sostiene e promuove l'autonomia dei Nodi della propria rete adottando sistemi di gestione interna ispirati al decentramento delle funzioni amministrative.



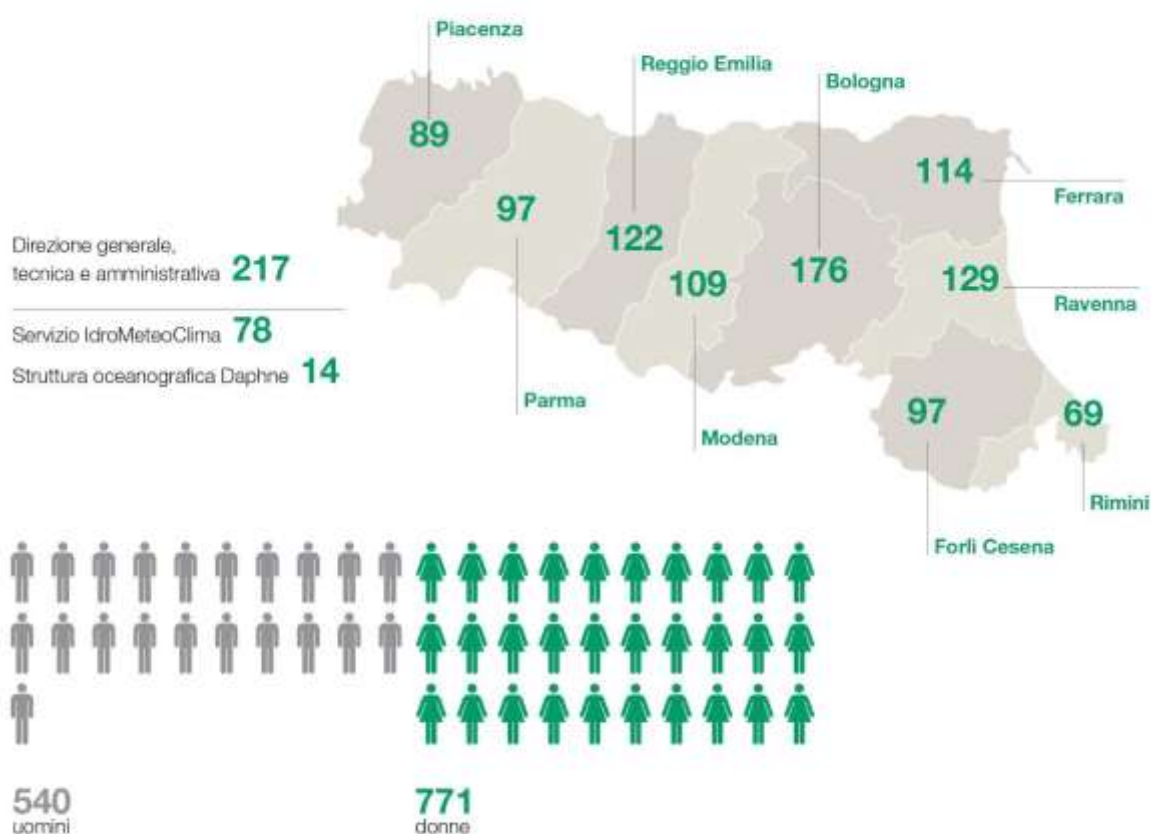
Assetto organizzativo generale di Arpae Emilia-Romagna

Le nove Sezioni territoriali garantiscono una capillare attività di vigilanza, controllo e monitoraggio a livello provinciale, supportando inoltre i processi di autorizzazione e di analisi ambientale. Parallelamente nove Strutture autorizzazioni e concessioni (SAC) assicurano le funzioni di rilascio

delle autorizzazioni ambientali e delle concessioni demaniali (acque e suoli). Sarà operativa, dal 2° semestre 2017, la Direzione unica della Rete Laboratoristica dell’Agenzia, ad accreditamento Multisito, che prevede 4 sedi operanti in modo integrato distribuite sul territorio ed alcuni supporti laboratoristici specialistici; la Rete svolge le attività di analisi dei campioni delle diverse matrici ambientali monitorate e/o controllate.

Sia i Centri tematici regionali (CTR), diffusi sul territorio o inseriti nella Direzione tecnica (DT), sia la stessa Direzione Tecnica curano progetti e ricerche affidati all’Agenzia dalla Regione, da istituzioni pubbliche ed enti locali o anche finanziati dall’Unione Europea. Completano la rete Arpae due strutture dedicate rispettivamente al monitoraggio del mare, Struttura Oceanografica Daphne (SOD) e a meteorologia, idrologia e clima, Servizio IdroMeteoClima (SIMC), le cui attività operative e di ricerca sono strettamente correlate anche a quelle degli organismi territoriali e tematici, sia per il controllo e il monitoraggio integrato delle matrici ambientali, sia per la creazione di basi conoscitive propedeutiche alla definizione di politiche di Piano e per lo sviluppo di progetti di ricerca ambientali e di analisi previsionali e di scenario.

Complessivamente nelle varie strutture dell’Agenzia sono impegnate 1.311 unità di personale, cui si sommano 9 contratti atipici (dato al 31/12/2016).



54 sono le sedi logistiche attraverso le quali l’Agenzia garantisce l’erogazione dei suoi servizi, organizzate sulla base dei territori provinciali della regione, con strutture centrali di direzione e due strutture tematiche, SIMC e SOD.

### L’organizzazione dei laboratori dell’Agenzia

La Rete laboratoristica è organizzata in tre aree di produzione analitica (ovest, centro, est), in ciascuna delle quali operano laboratori integrati; a questi si affiancano alcuni piccoli laboratori tematico-specialistici distribuiti territorialmente, che capitalizzano e valorizzano preziose esperienze e competenze acquisite ed affermatesi nel tempo. Gli utenti possono rivolgersi, per qualunque tipologia di analisi di competenza Arpae, agli sportelli di accettazione campioni presenti

in ciascuna delle nove Sezioni territoriali. Il processo di riorganizzazione ed efficientamento della Rete laboratoristica dell'Agenzia non ha determinato variazioni di capacità di servizio agli utenti, ma ha anzi consentito una maggiore specializzazione e un contenimento complessivo dei costi per l'Agenzia e conseguentemente per la collettività.

Prosegue il percorso di accreditamento<sup>4</sup> sulle matrici ambientali e sanitarie, con il duplice obiettivo di consolidare i poli specialistici di riferimento regionale, in ottemperanza ai sempre più stringenti requisiti normativi (Fitofarmaci, Microinquinanti organici, Amianto, Radioattività) e di omogeneizzare i metodi accreditati sui 3 Laboratori integrati, a garanzia di uniformità di prestazioni a livello regionale in logica di multisito.

La recente L. 132/2016, in vigore dal 14 gennaio 2017, intende assicurare omogeneità ed efficacia sul controllo della qualità dell'ambiente, anche mediante l'individuazione e organizzazione di una Rete nazionale di Laboratori accreditati che, sulla base delle strutture analitiche già esistenti, si caratterizzerà con centri analitici di eccellenza interregionale o nazionale. La nuova frontiera dell'attività analitica è quella delle tecnologie innovative, dell'alta automazione e del continuo adeguamento strumentale. Diventa quindi prioritario operare con laboratori di eccellenza sovraregionali per evitare che le singole Agenzie debbano disporre di centri specialistici per ogni settore.

Il "Progetto operativo per l'avvio della direzione unica della Rete laboratoristica" (biennale 2016-2017) mira in particolare ad assicurare:

- incrementi di efficienza legati alla rimodulazione dell'orario di funzionamento dei laboratori, maggiore automazione dei processi analitici, ottimizzazione dei tempi di lavoro e di utilizzo della strumentazione, mediante redistribuzione delle matrici di indagine all'interno della Rete dei laboratori;
- funzioni specialistiche dei Laboratori Arpae nell'ambito della costituenda Rete laboratoristica del SNPA, prevista dalla L. 132/2016;
- omogeneizzazione e miglioramento delle interrelazioni tra le attività della Rete laboratoristica e i servizi richiesti dalle strutture interne/ esterne all'Agenzia.

---

<sup>4</sup> La Rete laboratoristica opera in Accreditamento Multisito con un Sistema di gestione per la qualità, applicato dal 1999, conforme alla norma UNI EN ISO/CEI 17025:2005 per un complessivo di **59 metodi di prova accreditati** (buona parte già accreditati su più sedi della Rete, secondo un processo in atto di estensione a tutte le sedi che analizzano un determinato parametro). In prospettiva il dato è in riduzione, a motivo di una sostanziale omogeneizzazione e di una razionalizzazione dei metodi per la determinazione dei residui di fitofarmaci in matrici alimentari che, introducendo metodiche multiresiduo, ha efficientato l'attività.

Negli ultimi anni, in particolare, sono stati effettuati consistenti investimenti per l'ammodernamento della strumentazione per la rilevazione dei fitofarmaci, dei microinquinanti organici, dei metalli pesanti e dell'isotopia con l'obiettivo di adeguare la capacità analitica dell'Agenzia alle specifiche norme tecniche di riferimento.

### 3 Gli impegni strategici, gli obiettivi aziendali e le dimensioni della performance

#### 3.1 Il processo di Pianificazione

Il processo di pianificazione di Arpae Emilia-Romagna, come previsto dalle specifiche norme (L.R. 44/95 e s.m.i) e dalle procedure interne di SGQ (processo con certificazione ISO 9001:2008), si avvia con la formulazione del Programma triennale, cui segue la redazione del Programma annuale delle attività, che ne illustra, per l'anno a venire, le specifiche declinazioni tecniche, operative, territoriali e gestionali; la definizione dei programmi avviene sulla base del contesto economico-finanziario previsto, contestualmente infatti vengono elaborati il Bilancio pluriennale di previsione ed il Bilancio economico preventivo per l'esercizio.

Tali documenti di programmazione per l'anno 2017 sono stati adottati con DDG nn° 140 e 136 del 23/12/2016 e, acquisito il parere favorevole del Comitato Interistituzionale nella seduta del 23 dicembre 2016, sono stati trasmessi alla Giunta regionale per l'esercizio delle previste funzioni di controllo.

#### *Il processo di Pianificazione*

Il Programma triennale 2017-2019 di Arpae è organizzato, come previsto dalla procedura del SGQ, secondo le 4 prospettive del modello della Balanced Scorecard (BSC), adottato dall'Agenzia e indicato dalle Delibere CIVIT (ora ANAC) in attuazione del D.Lgs. 150/2009, quale schema di programmazione che favorisce l'esplicitazione degli elementi che compongono l'"albero della performance". I contenuti del documento considerano anche le funzioni trasferite dalla L.R. 13/2016, nella fattispecie l'attività di "educazione alla sostenibilità ambientale". Contestualmente è emersa anche la priorità operativa di individuazione e integrazione delle competenze amministrative e tecniche nei procedimenti di rilascio delle autorizzazioni ambientali, in logica di workflow sinergici e ben codificati, nell'ottica della semplificazione dei processi stessi ed a vantaggio di una maggiore tempestività operativa e trasparenza.

Il Programma annuale 2017 delle attività illustra i Programmi annuali delle Strutture territoriali (le Sezioni territoriali unitamente alle Strutture Autorizzazione e Concessione - SAC), nonché quelli delle Strutture tematiche (SIMC e SOD) e dei Nodi di integrazione di Direzione generale.

Definiti nei documenti programmatici i contenuti e le linee di azione cui si declinano i programmi operativi e le iniziative annuali e poliennali dell'Agenzia, si procede alla **selezione e definizione degli Obiettivi strategico-programmatici (S-P)** volti allo sviluppo ed al miglioramento delle performance dell'Agenzia (vedi succ. punto 3.3). Gli obiettivi S-P così definiti, unitamente agli obiettivi indicati dai singoli Nodi, risultano parte qualificante del *ciclo della performance* quali fronti di impegno per lo sviluppo, l'affermazione e la qualificazione del ruolo, dell'efficienza e dell'efficacia dell'Ente nei suoi diversi aspetti tecnico-operativi, economici e gestionali.

#### 3.2 Gli indirizzi programmatici 2017 - 2019

A fronte della sempre maggiore dinamicità che caratterizza il contesto normativo ambientale, l'esigenza di tutela delle componenti naturali assume un ruolo fondamentale nei processi di programmazione e di intervento per lo sviluppo socio-economico e territoriale. Ciò impone all'Agenzia capacità di evoluzione e di adattamento continuo per assicurare risposte adeguate alla crescente domanda di servizi e conoscenze, operando all'interno di uno schema stringente di vincoli economico-operativi.

Il monitoraggio e controllo delle matrici ambientali a presidio degli ecosistemi, del tessuto territoriale e della salute pubblica è accompagnato da un'estesa attività di supporto tecnico che Arpae assicura alle Amministrazioni, in particolare nelle procedure autorizzative, che per molte matrici ambientali si trasforma in impegno/responsabilità diretta di rilascio

dell'autorizzazione/concessione richiesta. Altresì si garantisce, alla Regione in primis, ai Ministeri, ad ISPRA ed al sistema delle Autonomie locali, un costante contributo tecnico-scientifico quale base per la definizione di obiettivi e di piani per il ripristino o il miglioramento dello stato qualitativo e di disponibilità delle risorse.

Tali istanze si riflettono sull'Agenzia con una crescente domanda di competenze tecniche elevate, capaci di contribuire all'affermazione di nuovi modelli di sviluppo per il rilancio socio-economico e produttivo in un contesto di efficace "sostenibilità territoriale".

Le **priorità d'azione nel prossimo triennio** si confermano quindi rivolte a:

- **Rafforzamento delle attività di Vigilanza e Controllo** su specifici ambiti operativi (p.es. emissioni in atmosfera, siti contaminati, scarichi e rifiuti,...) con sviluppo del programma di Certificazione delle attività ispettive e di campionamento, diffusione di Linee guida e metodiche realizzate e condivise anche su scala nazionale dal Sistema nazionale per la protezione ambientale (SNPA, operativo con la L. 132/2016 dal 14 gennaio 2017), nonché azioni di coordinamento ed integrazione con l'operato di altri Organismi di controllo presenti sul territorio;
- **Articolazione dei controlli secondo priorità di intervento**, definite mediante una dettagliata conoscenza dei fattori di rischio degli impatti associabili alle sorgenti di pressione presenti sul territorio;
- **Sviluppo degli standard di monitoraggio** degli otto sistemi di valutazione dello stato quali-quantitativo delle matrici ambientali (aria, acque superficiali e acque sotterranee, cem, radiazioni ionizzanti, ambiente marino, suolo, idro-meteorologia e clima), con azioni di razionalizzazione e di potenziamento ricognitivo/predittivo;
- **Taratura sul campo di strumenti modellistici** sia previsivi, sia elaborativi di scenario, con aggiornamento e gestione dei catasti ambientali;
- **Evoluzione del piano di riordino della Rete laboratoristica**, con realizzazione delle nuove infrastrutture previste, razionalizzazione delle fasi tecniche dei processi di analisi e governance centralizzata delle attività (direzione unica della Rete laboratoristica). Ruolo importante assume anche lo **sviluppo dei programmi di accreditamento analisi su matrici ambientali** e l'ampliamento dello spettro di parametri di indagine per composti ed inquinanti critici (su acque, rifiuti, suoli, terreni di bonifica, amianto, ghlifosati, polveri sottili e non, composti odorigeni, ecc.);
- **Perseguimento dell'azione integrata di contenimento dei tempi di risposta**, sia per le istruttorie tecniche, sia per le singole indagini analitiche, anche alla luce dell'integrazione con il processo di **rilascio delle autorizzazioni ambientali**;
- **Piena operatività dei nuovi processi di valutazione e rilascio autorizzazioni ambientali e concessioni**, assegnati all'Arpae dalla L.R. 13/2015, nei tempi previsti dalle norme;
- **Supporto progettuale e collaborazione tecnica con le AUSL**, su temi e progetti rivolti al presidio organizzato delle tematiche di controllo/prevenzione promossi dall'Assessorato regionale alle Politiche per la salute;
- **Supporto alla Regione per l'elaborazione ed il monitoraggio di Piani e Programmi ambientali**, sia con quadri conoscitivi, sia con elaborazioni di scenario, accompagnati da valutazioni "sul campo" per l'esame degli effetti delle politiche di piano avviate o proposte;
- **Progettazione e avvio gestionale degli Osservatori sull'energia e sul clima**, in applicazione di quanto disposto dalla L.R. 13/2015.

Per favorire la concreta realizzazione di tali prospettive si punterà anche alla crescita delle competenze interne all'Agenzia, con formazione rivolta in particolare a creare valore proprio dai fenomeni d'integrazione sia tra strutture interne ad Arpae, in ottica altresì di razionalizzazione/efficientamento delle risorse, sia tra Servizi dell'Agenzia e Strutture regionali di riferimento, al fine favorire sinergie e valorizzazioni reciproche.

Le politiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane, da un lato, ed il perseguimento dell'equilibrio di bilancio, con presidio dei fattori di spesa, rappresentano ancora le leve necessitate con cui operare per la piena realizzazione dei programmi futuri dell'Arpae.

La "rilettura" del contesto operativo dell'Agenzia garantisce inoltre una coerente rispondenza dell'agire di Arpae ai fattori della "domanda territoriale", in sintonia con i futuri assetti istituzionali-amministrativi del territorio regionale.

Gli elementi di dettaglio del *contesto normativo di riferimento incidente sull'attività dell'Agenzia* sono presentati nel [Programma triennale 2017-2019](#).

### 3.3 La definizione degli Obiettivi

#### 3.3.1 Il Sistema di definizione e gestione degli obiettivi

L'Agenzia definisce i propri obiettivi complessivi di performance (*ciclo della performance*) attraverso i documenti di programmazione citati (**Programma triennale e annuale delle attività e Bilancio economico di previsione triennale e annuale** redatti con riferimento ai dettami della LR 44/95 istitutiva dell'Agenzia e adottati con DDG entro il 31 dicembre di ciascun anno) e ne gestisce la declinazione sul personale dirigente e su tutto il personale del comparto (per quest'ultimo come obiettivi di struttura per unità organizzativa), mediante uno strumento di assegnazione e valutazione delle azioni-obiettivo individuate per gli obiettivi strategico-programmatici (S-P) e di nodo (N) definiti, denominato "**Sistema unico di gestione degli obiettivi**".

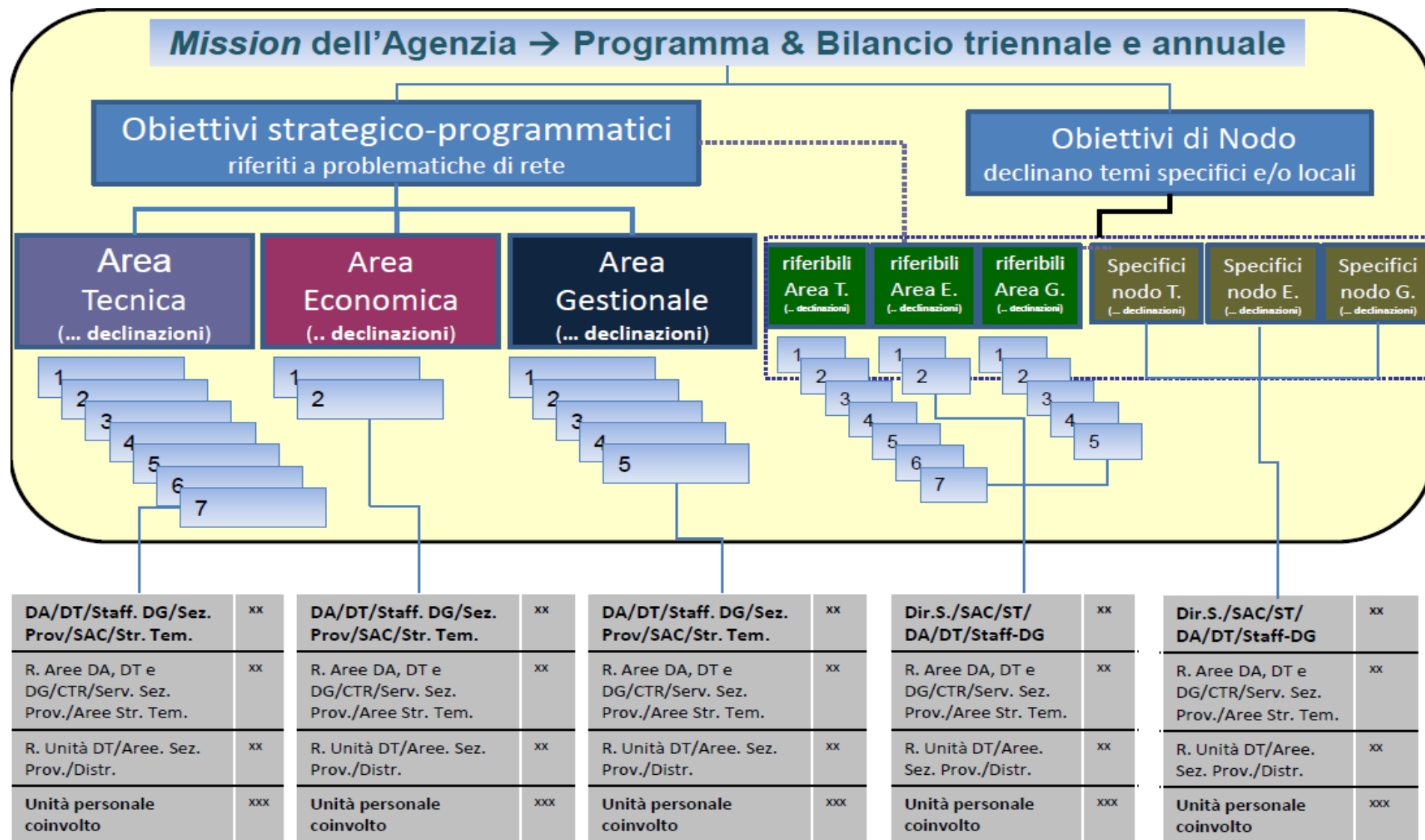
In corso d'anno (al 31/08) viene eseguito un monitoraggio infrannuale dello stato di avanzamento delle azioni-obiettivo ed a fine esercizio (al 31/12) una definitiva valutazione dei risultati conseguiti.

Il "**Sistema**" raccoglie di anno in anno gli indirizzi strategici e programmatici dell'Ente, derivati dai documenti di programmazione delle attività ed economici, in un **Catalogo Obiettivi**, che contiene le singole azioni-obiettivo individuate, con responsabili (referenti principali e referenti operativi), indicatori di risultato, target attesi e tempi di attuazione. Dal **Catalogo** vengono quindi declinati, come azioni figlie, gli obiettivi specifici che vanno a comporre le schede individuali del **Sistema premiante** del personale, realizzando l'integrazione, su tutti i livelli aziendali, del *ciclo della performance*.

Gli "Obiettivi" (per il miglioramento e/o consolidamento di specifiche dimensioni della *performance* attesa nell'agire e nell'operato di Arpae) complessivamente individuati, 6 per il triennio 2017-2019 - annualità 2017, e le correlate azioni-obiettivo delineate, sono organizzati per area/sfera di priorità incidenza sulle dimensioni della *performance* (**Area tecnica; Area economica; Area gestionale**), con indicazione della Prospettiva della Balanced ScoreCard (BSC) di allocazione.

Di seguito viene rappresentato, con riferimento anche alla struttura prevista dalla Del. CIVIT 112/2011 inerente il **Piano della performance**, lo schema logico che genera la definizione degli obiettivi del **Catalogo** e la loro declinazione nelle schede del **Sistema premiante** secondo l'"*albero della performance*" orientata ai temi del miglioramento produttivo, economico e gestionale, previsti dal **Programma triennale e annuale delle attività** dell'Agenzia, in coerenza con la realizzazione della *mission* di Arpae e le relative previsioni economiche triennali ed annuali di bilancio.

Gli obiettivi vengono distribuiti con una logica pressoché piramidale a cascata sui singoli addetti, ai vari livelli organizzativi, per tipologia di attributo di origine (*obiettivo padre del Catalogo*), per una contribuzione integrata alla realizzazione dei valori di *performance* attesi nei vari ambiti operativi ed organizzativi dell'Agenzia.



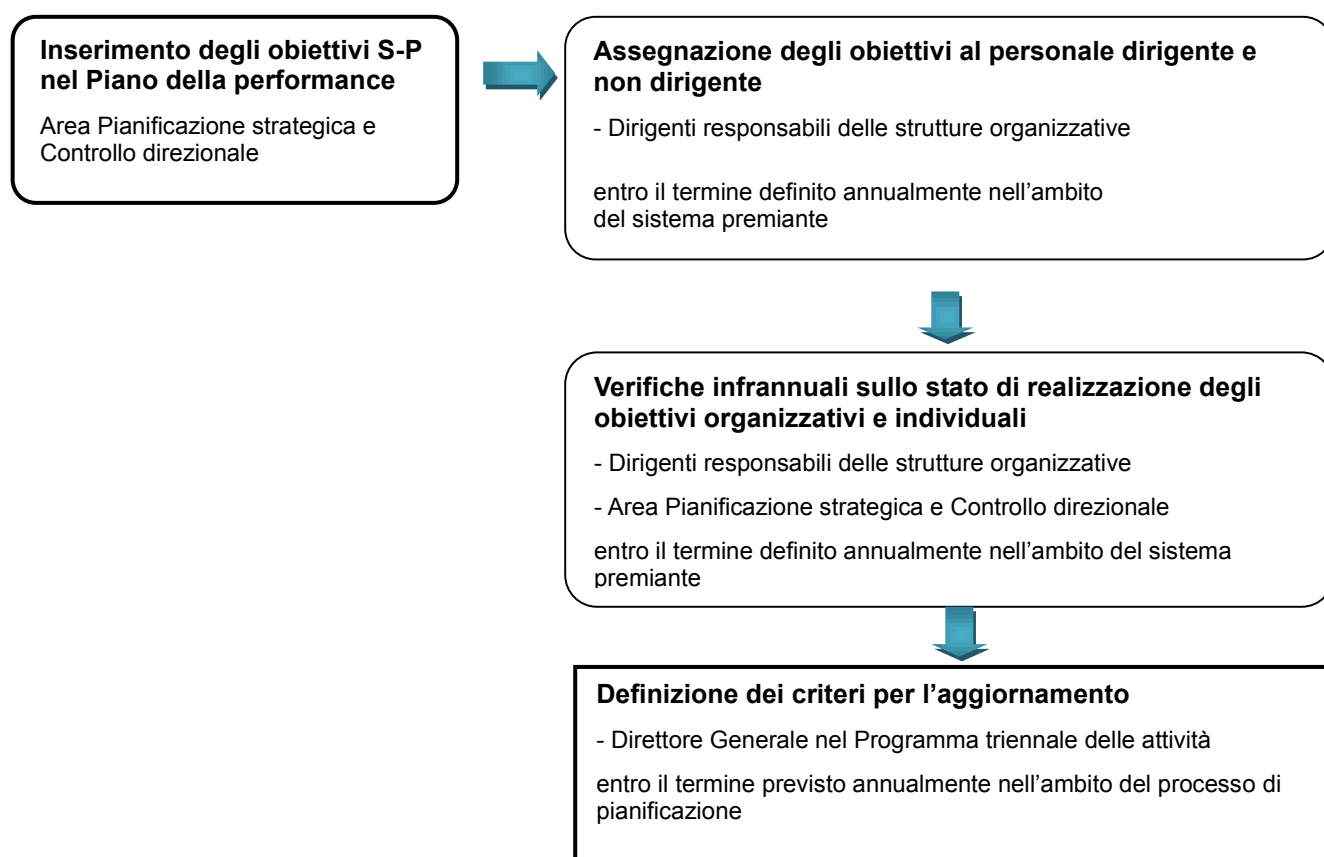
Schema di generazione del Catalogo obiettivi e declinazioni di struttura delle azioni-obiettivo nelle schede del Sistema premiante di dirigenti e collaboratori  
APSCD - DG

Il contenuto tecnico-operativo del **Piano della performance** prevede una contestuale definizione dei valori (quali-quantitativi) di “produzione” attesi nei vari fronti operativi di impegno dell’Agenzia, che si realizza con l’erogazione dei servizi/prodotti propri di Arpae-ER (vedi [Catalogo dei servizi erogati](#)).

La definizione dei caratteri qualitativi e dimensionali della “produzione annuale” attesa dalle varie strutture organizzative dell’Ente, avviene contestualmente alla strutturazione dei Programmi di attività (triennale e annuale) e in coerenza con la predisposizione e definizione dei dati di Bilancio economico di previsione triennale e annuale.

Con uno specifico processo reportistico interno di monitoraggio, effettuato sia in corso d’esercizio (con frequenza trimestrale) che a consuntivo annuale, ne viene controllato il grado di realizzazione

Il diagramma di flusso che segue illustra come, attraverso il “*ciclo della performance*”, vengano definiti e assegnati gli obiettivi annuali, rilevati e controllati i risultati e riavviato, sulla base dei risultati raggiunti, il percorso di aggiornamento.



Il Responsabile dell’Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale, in coerenza con la specifica procedura del processo di Pianificazione strategica e controllo direzionale (P50421/ER) del Sistema di Gestione per la Qualità di Arpae, a seguito di specifiche riunioni di Ufficio di Direzione della DG e Comitato di Direzione di Arpae (CdD), avviate alla fine di ottobre 2016 e sviluppate fino a gennaio 2017 con l’esame dei dati di consuntivazione della produzione e degli obiettivi 2016, nonché del Riesame del SGQ della DG (28 marzo 2017), ha coordinato le fasi di programmazione/selezione e definizione degli obiettivi strategico-programmatici (S-P) per il 2017 in prospettiva triennale 2017-2019. Le proposte formulate sono state inviate ai Referenti principali individuati a presidio delle specifiche tematiche per raccogliere le osservazioni/precisazioni di competenza. Gli Obiettivi Strategici e Programmatici 2017-2019 - annualità 2017, di cui è riportato un estratto nelle tabelle seguenti, suddivisi entrambi secondo tre categorie dimensionali della *performance*: a) obiettivi di Area tecnica; b) obiettivi di Area economica; c) obiettivi di Area gestionale, sono stati trasmessi in via definitiva al CdD il 14 marzo 2017 ed approvati nella seduta del 27/03/2017.



Il quadro complessivo, completato dagli obiettivi di nodo, è caratterizzato da due elementi cardine che concorrono alla costruzione del **Catalogo Obiettivi** e che possono essere ricondotti a:

**Integrazione**, gli obiettivi sono definiti secondo un percorso logico – gerarchico che unisce le valutazioni strategiche dell’Agenzia con gli impegni sfidanti di miglioramento assegnati ai singoli collaboratori. Analogamente le fasi di controllo e valutazione vengono eseguite in tempi coincidenti ed analizzate in coerenza di risultati.

**Trasparenza**, possibilità di tracciare e dare conto del percorso sia di programmazione che di controllo quale elemento fondamentale per superare l’autoreferenzialità; a ciò si aggiunge la relativa semplicità di reporting che permette di acquisire conoscenza dei processi in atto in tempi rapidi e con un elevato livello di personalizzazione in funzione delle necessità delle singole Strutture o finalità di analisi.

### **Struttura e articolazione degli obiettivi 2017-2019 anno 2017**

Arpae organizza l’articolazione degli obiettivi Strategici e Programmatici (S-P) selezionati dal [Programma triennale e annuale delle attività](#) con riferimento a tre dimensioni della *performance*:

- ⇒ **Dimensione di Area Tecnica;**
- ⇒ **Dimensione di Area Economica;**
- ⇒ **Dimensione di Area Gestionale.**

Nell’ambito delle tre Aree dimensionali che caratterizzano i fronti di presidio della *performance* agenziale, si collocano obiettivi che sulla base delle loro natura e/o dell’effetto prevalente da essi atteso, rispondono alle [quattro prospettive della Balanced score card \(BSC\)](#), che di fatto possono essere riconducibili anche alle quattro dimensioni di *performance* esplicitate nella Del. 3/2016 dell’OIV come di seguito indicato:

- **Sviluppo dei Processi operativi** (dimensione di performance dei processi interni);
- **Presidio dei fattori economici** (dimensione di performance della sostenibilità);
- **Investimento nei temi dell’innovazione e della crescita delle competenze e del capitale umano** (dimensione di performance dell’innovazione e dello sviluppo);
- **Attenzione e diffusione di aspetti di controllo della qualità dei servizi erogati, di sostenibilità e di comunicazione verso i clienti/utenti** (dimensione di performance dell’utente).

Nella **dimensione di Area Tecnica** le **priorità strategiche** di intervento nel triennio 2017-2019 ed in particolare nel 2017 sono rivolte a seguenti tre Obiettivi:

#### Prospettiva dei Processi operativi

##### **1. Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo**

#### Prospettiva dell’Innovazione

##### **2. Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca**

##### **3. Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori**

Ciascun obiettivo è approcciato con una o più azioni-obiettivo che si svilupperanno nel 2017 come completamenti/evoluzioni di fasi di programmi già avviati nell’annata trascorsa, ovvero avvio di nuove iniziative specifiche.

Per la **dimensione di Area Economica** massima attenzione è rivolta ai fattori incidenti sull'equilibrio di bilancio, in relazione al nuovo assetto (+~300 persone) dell'Agenzia a seguito dei trasferimenti attuati con la L.R. 13/2015:

#### Prospettiva economica

#### **4. Controllo equilibrio economico-finanziario**

Per il perseguimento degli obiettivi indicati si svilupperanno nel 2017 completamenti/evoluzioni di fasi di programmi già avviati nell'annata trascorsa.

Nella **dimensione di Area Gestionale**, che raccoglie iniziative di miglioramento/efficientamento dei processi di supporto, di sviluppo di dotazioni/strumentazioni/applicazioni di info-technology operative e di archiviazione/processing e post processing dei dati a vantaggio di un maggior grado di indipendenza e sicurezza, riducendo costi di gestione e manutenzione/licenza, di accrescimento delle competenze e dell'efficienza organizzativa, della qualità e condizioni di fornitura dei servizi, Arpae punta nello specifico, nel 2017 e in avvio per il triennio 2017-2019, a due obiettivi chiave:

#### Prospettiva dell'Innovazione

#### **5. Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture**

#### Prospettiva della Qualità e del Cliente

#### **6. Affermazione dell'identità di Arpae**

Anche nell'Area Gestionale, per il perseguimento degli obiettivi indicati sono state individuate azioni-obiettivo che nel 2017 svilupperanno completamenti/evoluzioni di fasi di programmi già avviati nell'annata trascorsa, nonché avvio di nuove iniziative ovvero sviluppi evolutivi aggiunti.

Nell'annualità 2017 (in proiezione 2017-2019) i **6 obiettivi Strategici (S)** sono stati articolati in **11 Azioni-obiettivo** e descritte nel **Catalogo obiettivi**.

Gli **obiettivi Programmatici (P)** sono stati articolati in **28 azioni-obiettivo programmatiche**.

I contenuti del **Catalogo Obiettivi** (per la parte degli obiettivi strategico-programmatici a valenza di rete) e le relative articolazioni delle azioni-obiettivo che vengono declinate sul personale dirigente delle diverse strutture organizzative, sono sinteticamente riportati nell'**Allegato - Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S-P 2017 e strutture di assegnazione** e pubblicati nella sottosezione "**Performance**" della sezione "Amministrazione trasparente" sul sito web.

In dettaglio, per ogni obiettivo oltre all'Area (tecnica, economica e gestionale) vengono indicate le seguenti categorizzazioni:

- a) **Balanced ScoreCard (BSC)** – fa riferimento alle quattro prospettive teorizzate da Norton e Kaplan così tradotte: Processi operativi; Economico; Innovazione e Apprendimento; Qualità e Cliente.
- b) **Obiettivi** – sono gli obiettivi di ordine macro dell'Agenzia, hanno di norma una durata poliennale e rilevano una certa stabilità di tematica affrontata, mentre varia annualmente la declinazione operativa in azioni-obiettivo correlate.
- c) **Tipo Obiettivo** – le tipologie individuate sono: strategici, cioè gli obiettivi a carattere prioritario ma altresì molto sfidanti per il miglioramento del presidio della mission dell'Agenzia, programmatici, che traducono in un sistema di target elementi chiave espressi in sede di programmazione delle attività (sia tecniche che di gestione), di Nodo (non presenti nella tabella allegata), che completano il Sistema degli obiettivi con le specificità di temi propri dei singoli Nodi.
- d) **Codice obiettivo** – codifica univoca che permette la realizzazione snella di un sistema di reportistica.
- e) **Azioni-obiettivo** previste nell'anno di riferimento – sono le azioni in cui viene declinato l'obiettivo, possono prevedere uno sviluppo poliennale comunque uguale o inferiore a quello dell'obiettivo di cui sono esplicitazione nel periodo di riferimento.
- f) **Riferimento anno precedente** – viene data indicazione sintetica dell'azione-obiettivo sviluppata nell'anno precedente a cui l'azione-obiettivo dell'anno in corso si ispira o da cui deriva (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).

- g) Referente principale – è il dirigente a cui viene affidato il compito di presidiare e coordinare la realizzazione dell'azione-obiettivo, è individuato sulla base della competenza prevalente necessaria per il raggiungimento dell'azione-obiettivo stessa (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- h) Referenti operativi – sono coloro che debbono operare, eventualmente anche secondo differenti livelli di impegno, per il raggiungimento dell'azione-obiettivo, il Referente principale, o suo collaboratore diretto, è presente anche tra i Referenti operativi (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- i) Indicatori driver – riporta la descrizione degli indicatori scelti per dare evidenza del raggiungimento dell'azione-obiettivo, cercando di non limitarsi alla descrizione dell'esito finale, ma anche delle singole fasi di processo particolarmente rilevanti o critiche per il raggiungimento del risultato finale (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- j) Target attesi nell'anno di riferimento – ad ogni indicatore driver (descrittivo) associa un valore, preferibilmente numerico, necessario come riferimento per valutare il raggiungimento o meno del risultato atteso/prefissato (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).
- k) Riferimenti dei target (serie storica - tipologia: valore, atti, conteggi, trend) – specialmente nei casi in cui l'azione-obiettivo è conseguente, o comunque collegata, ad una o più azioni realizzate negli anni precedenti, è utile indicare i riferimenti documentali o i valori a cui ci si è riferiti per la definizione del target vigente (campo non presente nella tabella di sintesi riportata).

### **3.3.2 Congruenza del Piano della performance con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza**

Come indicato a pag. 21 del [Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2017-2019 \(PTPCT\)](#), è prevista l'attribuzione di obiettivi specifici relativi alla materia della prevenzione della corruzione a tutto il personale dirigente. La previsione di obblighi specifici relativi alla prevenzione della corruzione costituisce un elemento fondamentale della strategia preventiva della nuova Agenzia, anche in considerazione della rilevante esposizione a rischio delle funzioni autorizzatorie e concessorie recentemente acquisite.

Negli obiettivi S-P 2017-2019 annualità 2017, sono presenti item le cui declinazioni ed effetti attesi sono direttamente o indirettamente finalizzate al raggiungimento di target individuati nell'ambito del PTPCT. E' stato, altresì, articolato uno specifico obiettivo programmatico (cod. P6g) di presidio e gestione delle iniziative di prevenzione della corruzione e trasparenza e di monitoraggio ed aggiornamento del PTPCT.

Il *Piano della performance 2017-2019 di Arpae-ER* si incardina, inoltre, come strumento di trasparenza degli obiettivi e dell'attività dell'Ente e come documento programmatico triennale di esplicitazione delle scelte di sviluppo e miglioramento, di processo e gestionali, volte all'ottimizzazione della produttività del lavoro e dell'efficienza e trasparenza degli obiettivi correlati.

Estratti da punto 8 (Obblighi di trasparenza) del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza:

“- L'Agenzia adegua i contenuti della Sezione “Amministrazione Trasparente” del proprio sito web istituzionale ai nuovi obblighi di pubblicità introdotti dal D.Lgs. n. 33/2013 così come novellato dal D.Lgs. n. 97/2016, nonché alle nuove funzioni acquisite a seguito della L.R. n. 13/2015 e ne garantisce la corrispondenza con la definizione degli obiettivi di cui al Piano della Performance 2017-2019.

- Gli obiettivi in materia di pubblicità e trasparenza sono inseriti, con l'indicazione dei relativi target e di idonei indicatori di risultato, nel Piano della Performance per il triennio 2017-2019, sia con riferimento all'intera organizzazione dell'Agenzia, che alle singole strutture e ai dirigenti.

- Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, avvalendosi della collaborazione di una rete per la trasparenza costituita dai Referenti nominati con successivo atto del Direttore Generale, effettua il monitoraggio sul processo di attuazione del PTPCT. Le verifiche vengono svolte parallelamente alle attività di monitoraggio del *Piano della performance* e si sostanziano con la stesura di report che evidenzia:

- gli scostamenti rispetto alla programmazione e le relative motivazioni;
- le azioni necessarie per ridurre o annullare gli scostamenti con indicazione dei responsabili.

Elementi, quindi, che informano le attività che saranno condotte per la realizzazione dei singoli obiettivi derivano dagli input definiti nel programma del PTPCT e che trovano una loro incidenza/effetto in particolare nelle seguenti iniziative, presenti quale componenti significative del Quadro degli obiettivi S-P.

**Con riferimento ai temi della prevenzione di fenomeni di corruzione:**

S1c - Sviluppo e coordinamento applicazione L. 68/2015 e implementazione del SGQ per le attività di prescrizione/ asseverazione;

S5a - Razionalizzazione ed omogeneizzazione dei processi di rilascio autorizzazioni e definizione elementi di base per il dimensionamento carichi di lavoro;

S5b - Razionalizzazione e potenziamento dei processi di rilascio e gestione delle concessioni;

P4d - Sviluppo di un sistema di approvvigionamento allineato con il Nuovo Codice dei contratti (d.lgs.50/2016) e con le nuove misure in materia di trasparenza (d.lgs.97/2016).

**Con riferimento ai temi della trasparenza:**

S4a - Revisione Tariffario Arpae e modelli di autodeterminazione delle tariffe via WEB;

S6 a - Miglioramento informazione ambientale, reportistica, comunicazione in emergenza;

P4a - Aggiornamento rilevazione costi contabilizzati a fronte nuovi servizi erogati da Arpae;

P6b - Proposta di "Carta dei servizi di Arpae".

Tale ripartizione è indicativa di una prevalente attinenza, fermo restando la duplice funzione per molti di essi.

A questi si aggiunge l'obiettivo **P6g - Aggiornamento e presidio del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza**, che è appositamente dedicato alla realizzazione di iniziative specifiche sia sul fronte della prevenzione sia su quello della trasparenza.

## Quadro Obiettivi Strategico-programmatici 2017-2019 - Anno 2017

### Obiettivi strategici

Obiettivo	Area	Codice Azion. Obiettivo	Azioni Obiettivo previste nel 2017
<b>Prospettiva dei Processi Operativi</b>			
<b>1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo</b>	Tecnica	S1a	Potenziamento dell'attività di presidio delle emergenze ambientali ed a seguito di SIA
		S1b	Completamento e aggiornamento Anagrafe siti contaminati e supporto piano regionale delle bonifiche
		S1c	S1 Sviluppo e coordinamento applicazione L. 68/2015 e implementazione del SGQ per le attività di prescrizione/ asseverazione (biennale 2017-2018)
<b>Prospettiva Innovazione</b>			
<b>2 - Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca</b>	Tecnica	S2a	Avvio della direzione unica della Rete laboratoristica, miglioramento/mantenimento dell'efficienza produttiva e sviluppo percorso Accreditamento 17043 per organizzazione circuiti interlaboratorio (biennale 2016-2017)
<b>3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori</b>		S3a	Avvio operativo dell'Osservatorio sull'energia (biennale 2016-2017)
		S3b	Istituzione e avvio operativo dell'Osservatorio dei cambiamenti climatici (biennale 2017-2018)
<b>Prospettiva Economica</b>			
<b>4 - Controllo equilibrio economico-finanziario</b>	Economica	S4a	Revisione Tariffario Arpae e modelli di autodeterminazione delle tariffe via WEB
<b>Prospettiva Innovazione</b>			
<b>5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture</b>	Gestionale	S5a	Razionalizzazione ed omogeneizzazione dei processi di rilascio autorizzazioni e definizione elementi di base per il dimensionamento carichi di lavoro (nuove strutture)
		S5b	Razionalizzazione e potenziamento dei processi di rilascio e gestione delle concessioni
		S5c	Transizione verso un nuovo assetto organizzativo (biennale 2017-2018)
<b>Prospettiva Qualità - Cliente</b>			
<b>6 - Affermazione dell'identità di Arpae</b>	Gestionale	S6a	Miglioramento informazione ambientale, reportistica, comunicazione in emergenza (biennale 2017-2018)

**Obiettivi programmatici**

<b>Obiettivo</b>	<b>Area</b>	<b>Codice Azion. Obiettivo</b>	<b>Azioni Obiettivo previste nel 2017</b>
<b>Prospettiva dei Processi Operativi</b>			
<b>1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo</b>	<b>Tecnica</b>	<b>P1a</b>	Acquisizione, registrazione, elaborazione dati sulle emissioni in atmosfera da rilascio autorizzazioni e ispezioni, per compilazione inventario emissioni e pianificazione dei controlli
		<b>P1b</b>	Sviluppo delle attività di controllo degli impianti RIR (rif. Seveso III) in modo integrato tra CTR e Sezioni territoriali
		<b>P1c</b>	Realizzazione ed applicazione procedure (LG) per l'attività di controllo e monitoraggio della costa, delle acque del litorale e di transizione (biennale 2017-2018)
<b>Prospettiva Innovazione</b>			
<b>2 - Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca</b>	<b>Tecnica</b>	<b>P2a</b>	Sviluppo di nuove metodologie a supporto della conoscenza degli aspetti chimici e fisici della qualità dell'aria
		<b>P2b</b>	Attività a supporto della sanità/ tutela della salute
		<b>P2c</b>	Attività di ricerca e sviluppo per la conoscenza ed il presidio delle matrici ambientali
<b>Prospettiva Innovazione</b>			
<b>3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori</b>	<b>Tecnica</b>	<b>P3a</b>	Supporto tecnico per monitoraggio Piano regionale di gestione dei rifiuti e sistema informativo infrastrutture impiantistiche
		<b>P3b</b>	Supporto alla Regione per la pianificazione e potenziamento dell'attività di monitoraggio delle sostanze pericolose in applicazione alla Direttiva 39/2013
		<b>P3c</b>	Azioni a supporto del monitoraggio del Piano regionale integrato di risanamento della Qualità dell'Aria (PAIR2020)
		<b>P3d</b>	Monitoraggio erosione costiera e consumo di suolo
		<b>P3e</b>	Adempimenti D.lgs. 190/10 Strategia Marina - Coordinamento tecnico scientifico e supporto agli O.I. partner
		<b>P3f</b>	Potenziamento dell'attività di controllo e supporto tecnico alla Regione in materia di rumore
<b>Prospettiva Economica</b>			
<b>4 - Controllo equilibrio economico-finanziario</b>	<b>Economica</b>	<b>P4a</b>	Aggiornamento rilevazione costi contabilizzati a fronte nuovi servizi erogati da Arpae (biennale 2017-2018)
		<b>P4b</b>	Rispetto della programmazione economica e finanziaria 2017
		<b>P4c</b>	Miglioramento/ottimizzazione dell'assetto logistico nelle sedi Arpae
		<b>P4d</b>	Sviluppo di un sistema di approvvigionamento allineato con il Nuovo Codice dei contratti (d.lgs.50/2016) e con le nuove misure in materia di trasparenza (d.lgs.97/2016)
		<b>P4e</b>	Gestione del contenzioso legale derivante dall'esercizio di funzioni di amministrazione attiva da parte dell'Agenzia

<b>Prospettiva Innovazione</b>			
<b>5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture</b>	<b>Tecnica</b>	<b>P5a</b>	Avviamento Sistema Catasto CEM/ELF e supporto alla RER per Catalogo nazionale con integrazione attività di monitoraggio
	<b>Gestionale</b>	<b>P5b</b>	Gestione integrata dei contratti di lavoro nella nuova Agenzia e attivazione percorsi di stabilizzazione (biennale 2016-2017)
		<b>P5c</b>	Studio e applicazione di istituti inerenti il benessere organizzativo
		<b>P5d</b>	Revisione Sistema informativo del personale (cartellini, obiettivi, valutazione personale, ecc.)
<b>Prospettiva Qualità - Cliente</b>			
<b>6 - Affermazione dell'identità di Arpae</b>	<b>Gestionale</b>	<b>P6a</b>	Sviluppo del progetto agenziale di pubblicazione di data set in logica open data e sviluppo dell'informatica di rete
		<b>P6b</b>	Proposta di "Carta dei servizi di Arpae" (biennale 2016-2017)
		<b>P6c</b>	Implementazione delle attività di informazione ed educazione alla sostenibilità (ex art.9 L.R. 13/2016)
		<b>P6d</b>	Sviluppo di una strategia formativa per la Direzione agenziale
		<b>P6e</b>	Applicazione dei principi di cui al Collegato Ambiente (L.221/2015), perseguimento degli obiettivi del PAN GPP e del Piano di azione regionale sui consumi sostenibili e consolidamento della Politica GPP di Arpae
		<b>P6f</b>	Evoluzione del Sistema Gestione Qualità
		<b>P6g</b>	Aggiornamento e presidio del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza

L'individuazione degli obiettivi Strategico-programmatici (S-P) di cui sopra, che vanno a comporre, assieme agli obiettivi di Nodo, il **Catalogo Obiettivi** da cui si opera la conseguente declinazione ed assegnazioni degli obiettivi nel Sistema premiante di tutti i dipendenti dell'Agenzia, rappresenta il contenuto tecnico-operativo su cui si misura in primis il contributo dei singoli dipendenti al *Piano della performance*.

In una accezione più compiuta ed estesa, il *Piano della performance*, sotto il profilo agenziale, prevede anche la contestuale definizione dei valori (quali-quantitativi) di "produzione" attesi nei vari fronti operativi di impegno dell'ente, che si realizza con l'erogazione dei servizi/prodotti propri dell'Agenzia (vedi [Catalogo dei servizi erogati](#) presente nella sotto-sezione "[Servizi erogati](#)" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale).

La definizione dei caratteri qualitativi e dimensionali della "produzione annuale" programmabile attesa dalle varie strutture dell'Agenzia, rispetto ai quali si opera con uno specifico processo di monitoraggio e controllo sia in corso d'esercizio (con frequenza trimestrale) che a consuntivo annuale, avviene con la strutturazione dei Programmi di attività (triennale e annuale) in coerenza con la predisposizione e definizione dei dati di Bilancio economico di previsione triennale e annuale, ovvero più nel dettaglio con riferimento ad ipotesi operative di equilibrio tecnico-economico in riferimento alle risorse disponibili/attese in fase di programmazione/previsione, il budget, esprimendo di fatto i valori base di riferimento per la programmazione delle attività annuali.

A livello complessivo di Agenzia, i dati di sintesi sono riassumibili come illustrato nella tabella seguente. Tale rappresentazione costituisce base di riferimento per l'organizzazione e la realizzazione delle attività programmate dall'Agenzia cui si aggiungono in corso d'anno istanze/ricieste verso

Arpae che si presentano con dinamiche non programmabili a priori e che generalmente (vedi rif.: [statistiche di consuntivo](#)) fanno oscillare i valori dei vari settori di attività con range incrementali anche del 10-15%.

Tipologia di servizi	Strutture operative sul territorio	PARERI	RELAZIONI TECNICHE PER AUTORIZZAZIONI EMESSE DA ARPAE	ISPEZIONI	CAMPIONAMENTI	VIDIMAZIONE REGISTRO	MISURE AUTOMATICHE	MISURE MANUALI	SOPRAL-LUOGHI	CAMPIONI ACCETTATI SPORTELLO (campionamenti della Sezione + campioni accettati NON ARPA)	CAMPIONI ANALIZZATI LABORATORIO
<b>Istituzionali OBBLIGATORI</b>	<i>Daphne</i>	0	0	0	2.512	0	0	1.520	0	2.512	1.308
	<i>Sez. PC</i>	307	196	603	1.069	85	190.800	2.399	672	2.272	493
	<i>Sez. PR</i>	838	261	1.152	910	95	142.080	2.436	517	3.264	25
	<i>Sez. RE</i>	420	224	1.921	896	0	176.000	1.693	80	5.411	12.853
	<i>Sez. MO</i>	944	316	1.726	1.313	133	319.836	4.387	663	6.087	85
	<i>Sez. BO</i>	1.004	317	1.532	996	80	217.250	890	234	5.600	16.815
	<i>Sez. FE</i>	392	60	880	1.618	25	467.113	4.724	794	4.807	2.968
	<i>Sez. RA</i>	638	0	1.120	559	70	0	411	0	2.520	4.025
	<i>Sez. FC</i>	518	369	1.127	1.184	0	160.300	3.662	824	5.531	0
	<i>Sez. RN</i>	189	68	622	1.118	30	135.740	4.831	750	3.115	522
	<b>Totale per servizi obbligatori</b>	<b>5.250</b>	<b>1.811</b>	<b>10.683</b>	<b>12.175</b>	<b>518</b>	<b>1.809.119</b>	<b>26.953</b>	<b>4.534</b>	<b>41.119</b>	<b>39.094</b>



Tipologia di servizi	Strutture operative sul territorio	PARERI	RELAZIONI TECNICHE PER AUTORIZZAZIONI EMESSE DA ARPAE	ISPEZIONI	CAMPIONAMENTI	VIDIMAZIONE REGISTRO	MISURE AUTOMATICHE	MISURE MANUALI	SOPRALUOGHI	CAMPIONI ACCETTATI SPORTELLO (campionamenti della Sezione + campioni accettati NON ARPA)	CAMPIONI ANALIZZATI LABORATORIO
Istituzionali NON OBBLIGATORI	<i>Daphne</i>	---	---	---	10	0	0	10	0	10	0
	<i>Sez. PC</i>	---	---	---	37	0	29.900	130	72	879	124
	<i>Sez. PR</i>	---	---	---	698	0	149.040	392	145	1.990	300
	<i>Sez. RE</i>	---	---	---	23	0	10.000	12	24	5.003	8.066
	<i>Sez. MO</i>	---	---	---	10	0	1.488	15	4	1.129	0
	<i>Sez. BO</i>	---	---	---	2	0	214.000	240	52	13.097	16.545
	<i>Sez. FE</i>	---	---	---	307	0	82.633	92	133	828	290
	<i>Sez. RA</i>	---	---	---	0	0	0	0	0	824	2.068
	<i>Sez. FC</i>	---	---	---	204	0	17.000	0	47	2.521	0
	<i>Sez. RN</i>	---	---	---	436	0	35.630	150	143	1.112	0
	<b>Totale per servizi non obbligatori</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.727</b>	<b>0</b>	<b>539.691</b>	<b>1.041</b>	<b>620</b>	<b>27.393</b>

<b>Totale attività di Arpae previste nel 2017</b>	<b>5.250</b>	<b>1.811</b>	<b>10.683</b>	<b>13.902</b>	<b>518</b>	<b>2.348.810</b>	<b>27.994</b>	<b>5.154</b>	<b>68.512</b>	<b>66.487</b>
---	--------------	--------------	---------------	---------------	------------	------------------	---------------	--------------	---------------	---------------

A tale produzione si aggiunge inoltre un impegno operativo programmato su:

**Autorizzazioni ambientali:** con riferimento ai dati di consuntivo 2016 si stima la gestione di istruttorie per il rilascio di circa 4.200 autorizzazioni ambientali/y sia integrate che non, cui si accompagna la partecipazione a circa 1.150 Conferenze di servizio (CdS) e la predisposizione di circa 2.200 relazioni tecniche (ex pareri) emesse specificamente nell'ambito dell'istruttoria tecnica svolta per il rilascio delle autorizzazioni. La previsione definita a livello territoriale è disponibile nel [Programma annuale delle attività 2017](#);

**Autorizzazioni in materia di energia:** si stima un impegno annuale su circa 170 istanze per rilascio autorizzazioni, con partecipazione a circa 100 Conferenze di servizio (CdS) e produzione di circa 70 relazioni tecniche per il rilascio degli atti autorizzativi, che nel 2016 hanno primariamente riguardato linee elettriche (54%) e fonti energetiche rinnovabili (45%);

**Concessioni demaniali:** l'impegno stimato in tale ambito, fa riferimento ad una domanda annuale di circa 1.000 nuove richieste, cui potrà corrispondere un'operatività di gestione di oltre 1.200 pratiche. Con l'Unità costituita per il Progetto "Demanio – recupero pregresso" si svilupperà un'attività di gestione pratiche che nel secondo semestre 2016 di avvio del progetto ha registrato già un'operatività su oltre 1.000 pratiche trasferite dalla Regione. Saranno altresì sviluppate attività di predisposizione di elementi conoscitivi e strumenti cartografici/numerici GIS, finalizzati ad agevolare le fasi di istruttoria tecnica per il rinnovo/rilascio delle concessioni di derivazione, in particolare con riferimento all'applicazione della DGR 1195/2016.

**Attività di progetto,** per il 2017 è prevista un'ulteriore riduzione del n° complessivo di progetti attivi (nel 2016 si è scesi a 71 progetti, rispetto agli 87 attivi nel 2015), ma l'impegno operativo correlato si prevede di dimensioni sostanzialmente analoghe al 2016, fatta salva la variabilità infrannuale che caratterizza anche tale settore, con possibili casi di nuove richieste/acquisizioni cui le diverse strutture dell'Agenzia saranno chiamate a far fronte.

## 4 La misurazione e la valutazione della performance

### 4.1 La declinazione della “performance” in Arpae-ER

Si definisce **Piano della performance 2017-2019 di Arpae-ER**, ai sensi D.Lgs. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, un documento programmatico triennale, redatto contestualmente alla fase di assegnazione degli obiettivi del Sistema Premiante, denominato **Piano della performance** adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione dell'Agenzia [[Il Programma triennale e annuale delle attività ed il Bilancio economico di previsione triennale ed annuale](#)]. Esso individua gli indirizzi e gli obiettivi strategico-programmatici, ne delinea le relative fasi operative e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, nonché le tematiche di riferimento cui si declinano gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale (e quale obiettivo di struttura anche al personale del comparto) compreso i relativi indicatori per la misurazione.

Al **Piano della performance** fa seguito un documento, da redigere entro il 30 giugno dell'anno successivo, denominato «[Relazione sulla performance](#)» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili, con rilevazione degli eventuali scostamenti e la segnalazione di problematicità e/o criticità realizzative (tecniche, organizzative, economico-finanziarie).

Le schede individuali degli obiettivi del **Sistema premiante** dei dirigenti prevedono la definizione puntuale con azioni, indicatori e target dei contributi operativi e/o prodotti attesi dalle singole unità organizzative per la realizzazione complessiva degli elementi che rappresentano le azioni di sviluppo strategico-programmatico (o di nodo) incidenti sulla *performance* aziendale.

Complessivamente il processo rappresenta la traduzione in sintesi operativa degli esiti del percorso di generazione del **Catalogo degli obiettivi** e dell'assegnazione degli obiettivi (di struttura) nelle schede del Sistema premiante della dirigenza e del comparto.

### 4.2 L'architettura del Sistema premiante

In Arpae, proseguendo l'esperienza già maturata negli ultimi anni in Arpa, il sistema di pianificazione e controllo degli obiettivi di programmazione (strategici, programmatici e di nodo) ha seguito un percorso d'integrazione con il sistema di assegnazione, di check e di verifica/valutazione degli obiettivi concernenti il Sistema premiante della dirigenza e del comparto (obiettivi di struttura ed individuali). Per sviluppare i punti di collegamento tra i due sistemi, necessariamente correlati, si è operato con declinazione degli obiettivi nel Sistema premiante in conformità a criteri di:

- a) tracciabilità del percorso top-down di definizione degli obiettivi assegnati;
- b) rilevazioni sistematiche con analisi delle problematicità/criticità evidenziate;
- c) creazione e gestione di un db da cui estrarre rapidamente informazioni di insieme, per aggregati parziali e totali, e con differenti modalità di "filtro" di interrogazione del sistema;
- d) gerarchizzazione (per parentela discendente, o ascendente) delle declinazioni di assegnazione degli obiettivi e quindi lettura “a cascata” (ovvero secondo l’*“albero della performance”*) degli obiettivi assegnati ai dipendenti ai diversi livelli dell'organizzazione.

La tracciabilità del percorso top-down permette al management (di vertice) di conoscere nel dettaglio se lungo l'asse organizzativo un obiettivo di programmazione si è tradotto nell'operatività degli obiettivi del Sistema premiante assegnati, che hanno fine valutativo, ma soprattutto risultano elementi chiave di orientamento e guida dell'agire dei collaboratori per il miglioramento delle performance.

Specularmente, la creazione di una filiera tracciabile di assegnazione implica la possibilità di rilevazione ed analisi degli stati di avanzamento degli obiettivi e delle eventuali situazioni di stallo, criticità, abbandono, modifica delle proiezioni attese.

### **- Soluzioni adottate**

Nel processo generale di upgrade del sistema di gestione degli obiettivi si è inserita la ridefinizione dell'architettura dei sistemi di Pianificazione e controllo sviluppati secondo una logica di integrazione tra programmazione, controllo e valutazione.

La prima fase di definizione degli obiettivi di programmazione, disciplinata dalla Procedura del SGQ di Arpae P50421/ER, prevede il confronto del Comitato di Direzione (CdD) su una proposta formulata dal Responsabile dell'Area Pianificazione strategica e Controllo direzionale (APSCD) validata dal Direttore generale. La proposta tiene conto del consuntivo sul grado di raggiungimento degli obiettivi programmati per l'anno precedente, delle istanze emerse dal processo di pianificazione strategica condotto e delle esigenze endogene ed esogene impattanti sull'Agenzia proposte dalle principali figure di riferimento tecnico, economico e gestionale della direzione dell'Agenzia.

Con l'approvazione del CdD viene quindi reso definitivo l'elenco degli obiettivi di programmazione che per tipologia sono classificati:

- a) strategici – relativi al raggiungimento/adeguamento/miglioramento della *mission*,
- b) programmatici - relativi all'applicazione dei percorsi di sviluppo dei presidi tecnico-economici-gestionali afferenti a quanto dichiarato in sede di pianificazione e nei documenti di programmazione strategica,
- c) di nodo – categoria che contempla gli obiettivi non riconducibili alle precedenti categorizzazioni, ma di rilevanza programmatica per un'efficace realizzazione e/o sviluppo delle attività o campi d'azione di uno specifico nodo.

### **- Costruzione del Catalogo degli Obiettivi**

Il set degli obiettivi di programmazione così articolato crea un **Catalogo degli obiettivi** che alimenta le schede degli obiettivi di struttura del Sistema premiante in quanto ogni obiettivo assegnato ai dipendenti deve essere specifica declinazione di un obiettivo di programmazione. Ovviamente, con la declinazione è prevista una personalizzazione del target in funzione del ruolo e della qualifica del collaboratore, ma rimane inalterato l'obiettivo sorgente al quale ci si riferisce. Non sono invece collegati ad un obiettivo di programmazione gli obiettivi individuali in quanto facenti riferimento a contesti che possono essere così particolari da non rendere né significativo, ovvero in taluni casi, né possibile il collegamento al *Catalogo degli obiettivi*.

### **- Declinazione e assegnazione degli obiettivi nel Sistema premiante**

Il sistema in automatico prevede che gli obiettivi del **Catalogo** possono essere declinati in obiettivi del Sistema premiante solo per quei collaboratori che si trovano in una posizione organizzativa funzionalmente coerente con l'obiettivo di programmazione. Quindi un obiettivo relativo alla riduzione dei tempi di risposta dell'esecuzione di analisi di laboratorio non potrà essere assegnato ad un collaboratore, per esempio del Servizio Idro-Meteo-Clima, la cui attività non può influire sul raggiungimento del target specifico.

Un obiettivo di programmazione può essere declinato in modo diffuso nelle assegnazioni tra le prime linee dirigenziali (Direttori / Responsabili dei Nodi) ed ancor più nelle seconde linee dirigenziali (Responsabili di Servizi delle Sez. Prov.li/Aree/CTR). Tale caso ricorre ad esempio per un Obiettivo che prevede Azioni-obiettivo assegnate a molti Direttori/Resp.li di nodo e che a loro volta le declinano/attribuiscono ampiamente anche ai dirigenti di seconda linea. L'obiettivo può essere catalogato quindi come "permeante" l'intero sistema organizzativo.

Differentemente un obiettivo di programmazione può essere declinato solo per alcune figure collocate in seconda linea dirigenziale. L'obiettivo in tal caso può essere catalogato come "specialistico" ovvero riferibile a specifici saperi e realtà professionali presenti nell'organizzazione.

### **Controllo e verifica dei SAL infrannuali e di consuntivo**

Il *Piano della performance* prevede due momenti di controllo e verifica dell'andamento programmato degli Obiettivi:

- ❖ una fase di verifica infrannuale (con SAL al 31 agosto), sullo stato di sviluppo delle azioni programmate e degli eventuali interventi correttivi;
- ❖ una fase di consuntivazione annua (con SAL al 31 dicembre), con analisi del grado di raggiungimento dei target indicati e una valutazione sulla conclusione, ovvero sulle istanze di riproposizione, sviluppo, evoluzione dell'iniziativa per l'anno successivo.

Gli stati di avanzamento (SAL) degli obiettivi Strategico-programmatici, sia in fase infrannuale nel mese di settembre con riferimento alla data del 31/08/20xx, sia di consuntivo annuale nel mese di gennaio con riferimento alla data del 31/12/20xx, vengono compilati a cura dei Referenti principali. Per gli obiettivi di Nodo, la compilazione del SAL, a cura del Referente principale (direttore/responsabile del nodo), non è specificatamente richiesta, considerata la peculiarità locale degli stessi, tuttavia a testimonianza della buona propensione all'utilizzo dello strumento quale utile configurazione di analisi dei contributi attesi dai singoli collaboratori nella realizzazione degli obiettivi propri del nodo stesso, in fase di consuntivazione si rileva già da un triennio una interessante %le di compilazione con circa il 65% dei SAL di nodo compilati. Tale dato, oltre ad essere indice di funzionalità degli strumenti di rilevazione, registra un apprezzabile interesse nell'applicazione di un sistema trasparente di rilevazione e valutazione.

In entrambi i momenti di rilevazione (SAL infrannuale e consuntivo) vengono registrate eventuali situazioni di:

- ✓ “problematicità”, ossia difficoltà realizzative che possono essere risolte in particolare attraverso il ricorso a riprogrammazione delle risorse destinate o ad un più stretto presidio in particolare per quanto attiene al rapporto con gli eventuali partner esterni; se la problematicità è rilevata in corso d'anno l'obiettivo potrebbe comunque raggiungere il target nei tempi individuati.
- ✓ “criticità”, ovvero difficoltà che per la loro gravità rendono estremamente complesso il raggiungimento dell'obiettivo sia per quanto riguarda i tempi di realizzazione, sia per i valori dei target definiti per le singole azioni.

## **5 Gli indicatori di risultato**

Il *Piano della performance* è articolato in tre dimensioni di espressione della performance, cui si collegano i contenuti di dettaglio degli obiettivi Strategico-programmatici (S-P) selezionati dal Programma triennale e annuale delle attività:

- ⇒ **Dimensione di Area Tecnica;**
- ⇒ **Dimensione di Area Economica;**
- ⇒ **Dimensione di Area Gestionale.**

Alle stesse Aree fanno riferimento anche, per similitudine e/o effetti diretti/indiretti attesi, alcuni obiettivi specifici definiti anche a livello di nodo (p.es. azioni-obiettivo indirizzate alla “Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca” piuttosto che al “Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture”).

Come esplicitato al punto 3.3.1 *Struttura e articolazione degli obiettivi 2017-2019 - anno 2017*, specifiche azioni-obiettivo sono state individuate per lo sviluppo nell'annata 2017 dei 6 Obiettivi di miglioramento delle performance dell'Agenzia secondo le diverse prospettive della BSC.

Di seguito si presentano in forma sintetica gli indicatori “dominanti” assunti quali *driver* per la misurazione del grado di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi strategici definiti, interpretabili anche come outcome attesi.

## Indicatori “dominanti” per la valutazione dei risultati delle dimensioni della performance

⇒ **Dimensione Tecnica****Prospettiva Processi Operativi**

<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori driver selezionati</b>
<b>1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adozione di <b>LG tecniche aggiornate (per incendi/moria pesci/odori/antrace) comuni</b> su tutto il territorio regionale</li> <li>○ <b>Potenziamento</b> e manutenzione delle attrezzature da campo per <b>attività in emergenza</b> (matrice qualità dell'aria)</li> <li>○ Adozione operativa di <b>nuovi modelli organizzativi di PD</b></li> <li>○ Completamento e aggiornamento <b>Anagrafe siti contaminati</b> e supporto per <b>valutazioni analisi di rischio e Piano regionale delle bonifiche</b></li> <li>○ <b>Coordinamento</b> tra diversi organi di Polizia per <b>applicazione L. 68/2015</b> -&gt; 2 iniziative formative</li> <li>○ Adozione LG / prescrizioni standard, implementazione del SGQ per le <b>attività di prescrizione/ asseverazione ex L. 68/2015</b></li> </ul>

**Prospettiva Innovazione**

<b>2 - Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avvio della <b>Direzione unica della Rete laboratoristica</b></li> <li>▪ <b>Miglioramento/mantenimento dell'efficienza produttiva della Rete laboratoristica</b> -&gt; omogeneizzazione produzione rapporti di prova, primo piano di efficientamento della Rete, completamento trasferimenti attività analitiche, omogeneizzazione delle attività analitiche e dei processi di supporto con implementazione del nuovo LIMS</li> <li>▪ Estensione accreditamento matrici ambientali, <b>sviluppo percorso Accreditamento 17043 per organizzazione circuiti interlaboratorio</b></li> </ul>
<b>3 – Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvio operativo dell'<b>Osservatorio sull'energia</b>, con definizione dello schema operativo, degli standard di qualità dei dati rilevati / prodotti, dei prodotti operativi standard e avvio del sito WEB per la cessione / consultazione dei dati</li> <li>• Istituzione e avvio operativo dell'<b>Osservatorio dei cambiamenti climatici</b>, con implementazione della componenti di monitoraggio e scenari climatici</li> </ul>

⇒ **Dimensione Economica****Prospettiva Economica**

<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori driver selezionati</b>
<b>4 - Controllo equilibrio economico-finanziario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ <i>Revisione del nuovo Tariffario Arpae, con aggiornamento/ ampliamento delle <b>Linee guida applicative</b></i></li> <li>◇ <i>Autodeterminazione delle tariffe, con automazione sistemi di calcolo delle tariffe dal sito WEB</i></li> <li>◇ <i>Contabilizzazione a bilancio degli introiti, con adeguamento dei codici di tariffazione presenti in contabilità</i></li> <li>◇ <i>Sistema di <b>definizione dei preventivi</b>, con messa a punto sistema di accettazione on line (con auto compilazione preventivo)</i></li> </ul>

⇒ **Dimensione Gestionale****Prospettiva Innovazione**

<b>5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i><b>Razionalizzazione ed omogeneizzazione dei processi di rilascio autorizzazioni</b>, con descrizione operativa dei workflow (aggiornamento/ adattamento del sw per rilevazioni secondo nuove procedure) e articolazione impegni in FTE delle strutture per tipologie di procedimento</i></li> <li>• <i><b>Razionalizzazione e potenziamento dei processi di rilascio e gestione delle concessioni</b>, con LG di omogeneizzazione e recepimento indirizzi regionali, messa a punto sistema di controllo direzionale e sviluppo sistemi di supporto tecnico al rilascio concessioni, dematerializzazione archivio, revisione SISTEB, emissione ordinanze ingiunzioni su sanzioni demanio</i></li> <li>• <i>Definizione del <b>nuovo quadro organizzativo di Arpae</b>, coerente con il quadro normativo regionale e nazionale (L.R. 13/2015 e s.m.i., L.132/2016), per sviluppo sinergie ed economie di scala</i></li> </ul>
--	--

**Prospettiva Qualità-Cliente**

<b>6 – Affermazione dell'identità di Arpae</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Miglioramento informazione ambientale, reportistica, comunicazione in emergenza, con :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>revisione delle modalità di presentazione / comunicazione del sistema informativo ambientale,</i></li> <li>- <i>definizione di standard e prime applicazioni della reportistica dei principali sistemi di pressione ambientale controllati dall'Agenzia,</i></li> <li>- <i>comunicazione interna / esterna delle segnalazioni / interventi di emergenza ambientale,</i></li> <li>- <i>sviluppo strumenti di comunicazione nella prospettiva di integrazione con analoghi o nuovi media del SNPA,</i></li> <li>- <i>sviluppo di diversi temi e argomenti con applicazioni infografiche e di data design</i></li> </ul> </li> </ul>
--	--

Ovviamente i processi di conseguimento di tali risultati prevedono la realizzazione/sviluppo di più fasi/step nel corso dell'anno o del periodo poliennale definito (vedi dettaglio di massima presentato in *Allegato - Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S-P 2017 e strutture di assegnazione*).

La *performance* complessiva dell'Agenzia terrà conto anche del dato di produzione realizzato a fronte delle risorse dedicate/disponibili nei vari ambiti organizzativi dell'Ente (vedi [Relazione sulla performance](#)); a complemento della "lettura" della *performance* collegata al raggiungimento degli obiettivi strategico-programmatici (azioni di miglioramento) definiti dall'Ente, che caratterizzano la strutturazione e gestione del Sistema premiante del personale dell'Agenzia, si associa infatti anche un quadro di sintesi ed una valutazione del risultato "produttivo" conseguito dalle strutture organizzative dell'Agenzia.

In tale sede si dettaglia, per tipologia di prestazioni assicurate, il risultato d'esercizio in rapporto al dato di previsione e come confronto sull'anno precedente e/o per trend pluriennali di riferimento, nonché per caratterizzazione dei profili di qualità garantiti ai servizi/prodotti erogati.

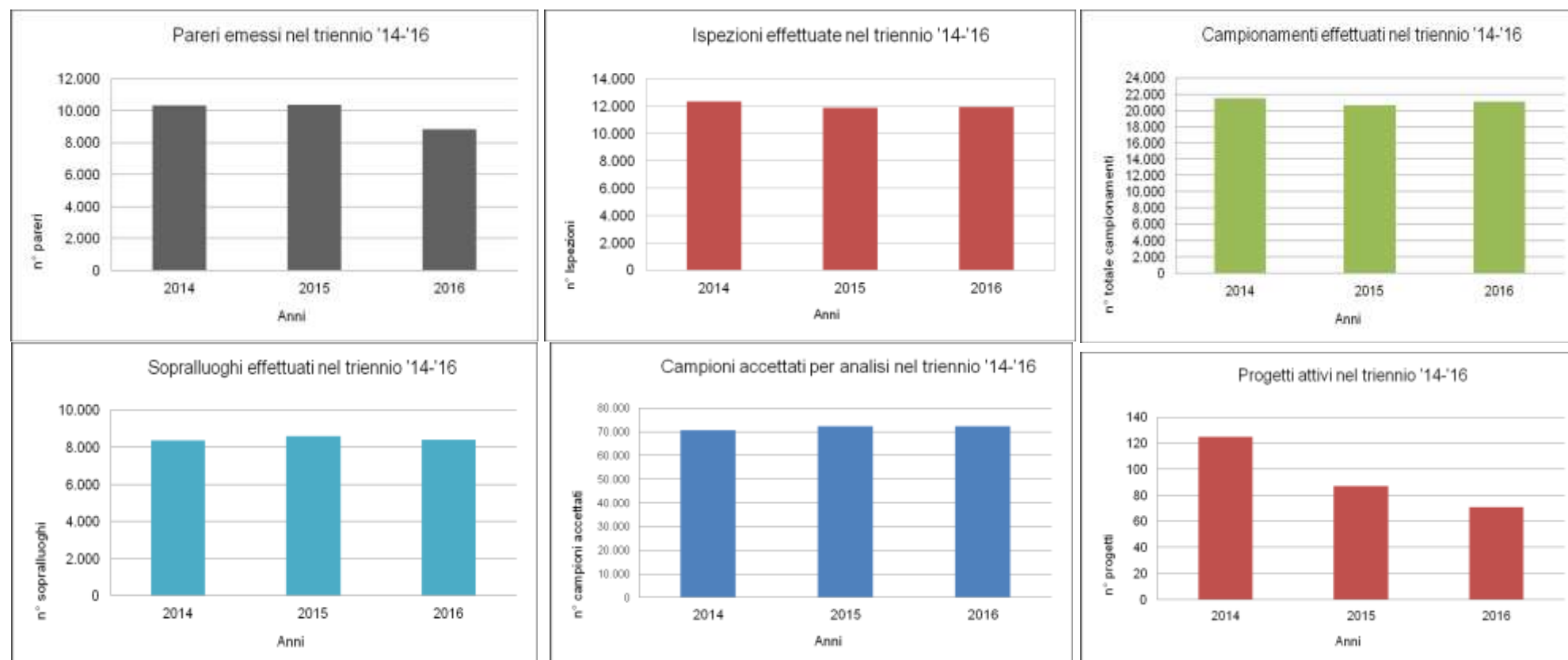
La *performance* agenziale va poi confrontata con il perseguimento dell'equilibrio di bilancio nell'operato delle singole strutture con riferimento al budget assegnato (vedi [Bilancio pluriennale di previsione per il triennio 2017-2019 - Bilancio economico preventivo per l'esercizio 2017](#))

Al fine di inquadrare la "dimensione produttiva" della *performance* dell'Agenzia, di seguito si riporta una sintesi dei valori di produzione raggiunti nel triennio trascorso, quale ulteriore chiave di lettura del livello prestazionale cui l'Agenzia di fatto, a consuntivo annuo, si attesta, fatte salve le naturali oscillazioni che, come si evince anche dai grafici riportati, contraddistinguono le dinamiche della domanda verso Arpae. Si osserva infatti come nel triennio '14-'16 i vari ambiti prestazionali dell'ente, laddove non pressoché stabili su valori significativi, abbiamo subito fluttuazioni %li spesso di segno compensativo tra loro, eccetto il dato dimensionale dell'attività di progettazione e di studio e ricerca, in riduzione numerica a motivo della minor disponibilità di risorse da parte degli EE.LL. e Altri O.I. in genere.



CONSUNTIVO ATTIVITA' NEL TRIENNIO 2014-2016														
ANNI	PARERI	ISPEZIONI	CAMPION.TI	VIDIMAZI. REGISTRI	MISURE AUTOMAT.	MISURE MANUALI	SOPRALL.GHI	CAMPIONI ACCETTATI	CAMPIONI ANALIZZATI	CAMP. ZANZARA TIGRE	PRATICHE IN PD	di cui in Cod. ROSSO	ATTI SANZION.RI	PROGETTI ATTIVI NELL'ANNO
2014	10.330	12.311	21.508	899	2.217.223	38.466	8.378	70.535	79.765	24.668	275	108	1.570	125
2015	10.348	11.846	20.594	903	2.746.149	40.132	8.599	72.204	80.370	24.668	208	84	1.924	87
2016 *	8.854	11.901	21.083	825	2.678.412	38.060	8.406	72.133	79.841	23.963	140	65	2.338	71
<b>Valori medi trienn. '14-16</b>	<b>9.844</b>	<b>12.019</b>	<b>21.062</b>	<b>876</b>	<b>2.547.261</b>	<b>38.886</b>	<b>8.461</b>	<b>71.624</b>	<b>79.992</b>	<b>24.433</b>	<b>208</b>	<b>86</b>	<b>1.944</b>	<b>94</b>

(\*) Il dato distingue, dal 2016, una componente relativa a pareri tecnici emessi verso altre Autorità competenti ed una relativa a relazioni tecniche (pareri fino al 2015) per il rilascio di autorizzazioni ambientali



## 6 Allegato - Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S-P 2017 e strutture di assegnazione

Obiettivi Strategici 2017-2019 – anno 2017 – Rev.2 - 27/03/2017									
BSC (Balance Score Card)	Codice Obiettivo 2017	Gruppo	Macro-Obiettivo	Nome/Azione-Obiettivo	Referente Principale	Referenti Operativi	Indicatore Obiettivo	Descrizione Target	Valore Target
Prospettiva dei Processi Operativi	S1a	Tecnica	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	Potenziamento dell'attività di presidio delle emergenze ambientali ed a seguito di SIA	Area Vigilanza e Controllo	Sezioni APST SIMC SOD	1) Adozione di linee guida aggiornate comuni su tutto il territorio regionale 2) Potenziamento e manutenzione delle attrezzature da campo, in particolare per quanto riguarda la matrice qualità dell'aria 3) Adozione di nuove organizzazioni e strumenti in PD per superare criticità locali	1a) Elaborazione revisione LG per incendi/moria pesci/odori/antrace 1b) Formazione ed applicazione LG 2) Acquisto attrezzature per attività in emergenza 3) Sperimentazione nuovi modelli organizzativi di PD	1) entro dicembre 2017 2) n = programmato 3) 100% su programmato
Prospettiva dei Processi Operativi	S1b	Tecnica	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	Completamento e aggiornamento Anagrafe siti contaminati e supporto piano regionale delle bonifiche	CTR – Gestione Integrata Rifiuti, Siti contaminati, Subsidenza	SSI SAC Sezioni	1) Completamento dell'Anagrafe dei siti contaminati (ST e SAC) 2) Applicazione sw regionale dei siti contaminati (SSI) 3) Supporto agli Enti locali per valutazioni analisi di rischio 4) Supporto tecnico alla RER per attività necessarie all'adozione del Piano delle bonifiche	1) SI = Implementazione dati dei siti potenzialmente contaminati (100%) 2) SI = Sviluppo sw regionale dei siti contaminati 3a) Predisposizione LG di intervento 3b) Formazione personale e applicazione LG 4) SI = Supporto tecnico fornito alle richieste della Regione	1) entro il 31/12/2017 2) entro il 31/12/2017 3a) entro il 30/09/2017 3b) entro il 31/12/2017 4) entro il 31/12/2017
Prospettiva dei Processi Operativi	S1c	Tecnica	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	Sviluppo e coordinamento applicazione L. 68/2015 e implementazione del SGQ per le attività di prescrizioni/asseverazione (biennale 2017-2018)	Area Vigilanza e Controllo	Sezioni SGI-SQE ALDA	1) Formazione e collaborazione tra i diversi Corpi di polizia 2) Applicazione LG ed eventuale revisione per prescrizioni standard 3) Redazione procedure in qualità per l'applicazione della L. 68/2015 alle attività prescrizioni/asseverazioni (2017) e certificazione ISO9001 (2018)	1) Iniziative formative 2a) Pratiche gestite in LG 2b) Ampliamento LG prescrizioni std 3) Scrittura e prime applicazioni delle procedure	1) n=> 2 2a) 100% pratiche 2b) Revisione LG 3) Redazione, sperimentazione, emissione procedura entro 31/12/17
Prospettiva Innovazione	S2a	Tecnica	2 - Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca	Avvio della direzione unica della Rete laboratoristica, miglioramento/mantenimento dell'efficienza produttiva e sviluppo percorso Accredimento 17043 per organizzazione circuiti interlaboratorio (biennale 2016-2017)	Direttore Tecnico	Area Lab.-DT Lab. RE,BO,FE; RA; Lab. PC CTR-RA; SOD; Sezioni (Sportello) SGI-SQE SIFE SSI DA	1) Predisposizione atti ed espletamento procedure per avvio Direzione Unica (sportelli compresi) 2) Revisione documentazione SGQ e Sicurezza 3) Omogeneizzazione produzione rapporti di prova 4) Mantenimento / miglioramento prestazioni attività analitica 5) Primo piano di efficientamento della rete 6) Completamento trasferimenti attività analitiche 7) Omogeneizzazione delle attività analitiche e dei processi di supporto con implementazione del nuovo LIMS (per funzioni di sportello e magazzino) e amministrativo (per attività di approvvigionamento, formazione, gestione presenze) 8) Estensione accreditamento matrici ambientali 9) Organizzazione circuiti Interlaboratori in Accredimento 17043	1a) Predisposizione atti 1b) Espletamento procedure 2a) Aggiornamenti Procedure SGQ 2b) Aggiornamenti Procedure Sicurezza 3) Nuova procedura di approvazione rapporti di prova 4a) Mantenimento/miglioramento tempi di risposta 4b) Rispetto dei carichi di lavoro 5) Predisposizione ed approvazione piano di sviluppo della rete per il periodo 2018 - 2020 6a) Soil gas e ..... dal Lab. di MO a quello di RE 6b) Acque balneazione da RN a Cesenatico 7) Avvio operativo LIMS nei lab di PC, RA e RE 8) Pianificazione matrici/prove oggetto di estensione certificazione e visita ACCREDIA 9a) Redazione procedura 9b) Audit interni 9c) Predisposizione domanda accreditamento	1a) entro 30 marzo 1b) entro 15 aprile 2) entro 30 giugno 3) entro 31 maggio 4a) tempi operativi <= 2016 al 31 /12 /2017 4b) 100% 5) entro 31 dicembre 6a) entro dicembre 2017 6b) entro maggio 2017 7) in almeno 4 Laboratori (RA, PC,BO,RE) entro 31/12/2017 8) Superamento visita ACCREDIA e gestione post visita 9a) entro 30/6/17 9b) entro novembre 2017 9c) entro dicembre 2017
Prospettiva Innovazione	S3a	Tecnica	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	Avvio operativo dell'Osservatorio sull'energia (biennale 2016-2017)	CTR – Energia e Valutazioni ambientali complesse	DT SAC (Sezioni)	1) Definizione dello schema operativo dell'Osservatorio. 2) Definizione degli standard di qualità dei dati rilevati / prodotti 3) Definizione dei prodotti operativi standard dell'osservatorio 4) Avvio del sito WEB per la cessione / consultazione dei dati dell'Osservatorio	1) Progetto di dettaglio 2) Progetto di dettaglio 3) Progetto di dettaglio 4) Avvio operatività Osservatorio	1) entro 30 aprile 2017 2) entro 31 maggio 2017 3) entro 30 giugno 2017 4) entro 30 settembre 2017

Prospettiva Innovazione	S3b	Tecnica	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	Istituzione e avvio operativo dell'Osservatorio dei cambiamenti climatici (biennale 2017-2018)	SERVIZIO IDRO-METEO-CLIMA	DT CTR-Tutti (Sezioni) (APSCD)	1) Istituzione ed avvio osservatorio 2) Implementazione della componente di Monitoraggio 3) Scenari climatici	1) Atto di avvio 2) Inserimento delle attività tecniche relative 3) Valutazione di scenari ipotizzati	1) Alla data della DGR 2) 100% 3) Si entro 31/12/2017
Prospettiva Economica	S4a	Economica	4 - Controllo equilibrio economico-finanziario	Revisione Tariffario Arpae e modelli di autodeterminazione delle tariffe via WEB	Area Pianificazione Strategica e Controllo Direzionale	DT Area Lab. SAC Sezioni SSI AC ABCE	1) Revisione del Tariffario Arpae. 2) Allineamento della modulistica. 3) Aggiornamento/ampliamento delle Linee guida applicative del Tariffario. 4) Autodeterminazione delle tariffe. 5) Contabilizzazione a bilancio degli introiti 6) Sistema di definizione dei preventivi	1) Aggiornamento delle varie sezioni del Tariffario 2) Modulistica in linea con revisione del Tariffario 3) Implementazione Sezione dedicata di Sinapedia 4) Automazione sistemi di calcolo delle tariffe dal sito WEB 5) Adeguamento dei codici di tariffazione presenti in contabilità 6) Messa a punto sistema di accettazione on line (con auto compilazione preventivo)	1) entro ottobre 2017 2) entro novembre 2017 3) entro novembre 2017 4) entro dicembre 2017 5) entro dicembre 2017 6) entro dicembre 2017
Prospettiva Innovazione	S5a	Gestionale	5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture	Razionalizzazione ed omogeneizzazione dei processi di rilascio autorizzazioni e definizione elementi di base per il dimensionamento carichi di lavoro (nuove strutture)	Area Pianificazione Strategica e Controllo Direzionale	DT SSI SGI-SQE SAC Sezioni SOFE	1) Completamento standardizzazione dei processi autorizzatori avviata nel 2016 2) Descrizione operativa dei processi autorizzatori: AUIR, bonifica siti contaminati, impianti e infrastrutture energetiche, VALSAT 3) Aggiornamento/adattamento del sw per rilevazioni secondo le nuove procedure 4) Articolazione impegni FTE delle strutture per tipologie di procedimento	1) Descrizione workflow per singolo processo autorizzatorio 2) Standardizzazione e tracciabilità processi unitari con tipologie di contributi richiesti a SAC e Sezioni (istruttorie tecniche, rilascio autorizzazioni) 3) Aggiornamento SW 4) Dimensionamenti FTE per procedimenti	1) Descrizione 8 procedimenti autorizzatori 1-2) Definizione indirizzi e LG e modalità partecipazione a CdS, archiviazione dei documenti/pratica con definizione dei profili di accesso e di visibilità; 3) entro ottobre 2017; 4) entro novembre 2017
Prospettiva Innovazione	S5b	Gestionale	5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture	Razionalizzazione e potenziamento dei processi di rilascio e gestione delle concessioni	Area Coordinamento rilascio concessioni	DT-CTR-SI SAC SSI DT-Area demanio ABCE	1) LG di omogeneizzazione e recepimento indirizzi regionali 2) Messa a regime funzioni di supporto in capo al coordinamento regionale 3) Messa a punto sistema di controllo direzionale e individuazione dei tempi standard per la gestione delle istruttorie 4) Sviluppo sistemi di supporto tecnico al rilascio concessioni 5) Dematerializzazione archivio 6) Revisione SISTEB ->> SIDemanio 7) Attività di accertamento e prevenzione abusi 8) Emissione ordinanze ingiunzioni su sanzioni demanio (incassi previsti a favore di Arpae)	1) Produzione e adozione di Linee Guida 2) Predisposizione postazioni di lavoro e formazione 3) Archiviazione in SISTEB delle pratiche istruite da Arpae e i canoni pagati 4) Aggiornamento / integrazione visualizzatore e MOKA 5) Analisi e avvio del progetto di dematerializzazione pratiche 6) Analisi e avvio del progetto di revisione SISTEB ->> SIDemanio 7) Piano dei controlli per rilievo infrazioni relative ai prelievi idrici e occupazione di aree demaniali 8) Piena operatività fase di riconciliazione incassi	1a) entro dicembre 1b) entro dicembre 2) entro dicembre 3) entro dicembre 4) entro dicembre 5) entro dicembre 6) entro dicembre 7) entro settembre 8) entro novembre
Prospettiva Innovazione	S5c	Gestionale	5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture	Transizione verso un nuovo assetto organizzativo (biennale 2017-2018)	DG	SOFE DT Sezioni SAC SIMC SSI SOD DA SAIPC SGI-SQE	1) Definizione dell'assetto organizzativo coerente con il quadro normativo regionale e nazionale (L.R. 13/2015 e s.m.i., L. 132/2018), per sviluppo sinergie ed economie di scala presenti nella L.R. 13/2015 2) Definizione del quadro organizzativo di Arpae	1) Formulazione proposte 2) Formulazione nuovo quadro macro-organizzativo	1) entro giugno 2017 2) entro dicembre 2017

Prospettiva Qualità - Cliente	S6a	Gestionale	6 - Affermazione dell'identità di Arpae	Miglioramento informazione ambientale, reportistica, comunicazione in emergenza (biennale 2017-2018)	Area Comunicazione	DT Sezioni SAC SIMC SOD SSI CTR-Tutti	<p>1) Revisione delle modalità di presentazione / comunicazione del sistema informativo ambientale dell'Agenzia</p> <p>2) Definizione di standard e prime applicazioni della reportistica dei principali sistemi di pressione ambientale controllati dall'Agenzia</p> <p>3) Comunicazione interna / esterna delle segnalazioni / interventi di emergenza ambientale</p> <p>4) Sviluppo strumenti di comunicazione, nella prospettiva di integrazione con analoghi o nuovi media del SNPA</p> <p>5) Nuovo sito web, reportistica, pubblicazioni, rivista Ecoscienza e social network</p>	<p>1a) Avvio piattaforma Plone con navigazione interattiva e per gestione informazioni ambientali</p> <p>1b) Sviluppo del sito dei dati ambientali di Arpae (Web-book)</p> <p>1c) Implementazione di strumenti infografici</p> <p>2) Messa a punto di schede informative sui dati autorizzazioni / controlli ambientali (inceneritori, discariche, RIR)</p> <p>3) Impostazione e avvio della piattaforma Extranet con dati e informazioni a supporto degli interventi in situazioni di emergenza</p> <p>4a) Redazione della newsletter Ambienteinforma</p> <p>4b) Sviluppo progetto SIURP, riproposizione di Ecoscienza come rivista del SNPA</p> <p>4c) Cogestione dell'account twitter SNPA, progettazione del sito web di sistema</p> <p>5) Sviluppo di diversi temi e argomenti con applicazioni infografiche e di data design</p>	<p>1) Entro dicembre 2017, compatibilmente con la condivisione del Progetto, lo svolgimento delle procedure amministrative e le attività tecniche necessarie. Probabile pubblicazione del nuovo web nei primi mesi del 2018</p> <p>2) Entro dicembre 2017</p> <p>3) Progetto inserimento su mappe di dati e informazioni georeferenziate a supporto degli interventi in emergenza e delle attività di controllo e vigilanza. Dicembre 2017</p> <p>4a) tutto l'anno</p> <p>4b-c) entro 2017</p> <p>5) entro dicembre 2017</p>
-------------------------------------	-----	------------	--	---	-----------------------	---	---	--	--

## Obiettivi Programmatici 2017-2019 – anno 2017 – rev. 2 - 27/03/2017

BSC (Balance Score Card)	Codice Obiettivo 2017	Gruppo	Macro Obiettivo	Nome/Azione Obiettivo	Referente Principale	Referenti Operativi	Indicatore Obiettivo	Descrizione Target	Valore Target
Prospettiva dei Processi Operativi	P1a	Tecnica	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	Acquisizione, registrazione, elaborazione dati sulle emissioni in atmosfera da rilascio autorizzazioni e ispezioni, per compilazione inventario emissioni e pianificazione dei controlli	CTR – Qualità dell'Aria	DT SSI Sezione di MO	1) Realizzazione e avvio di un Catasto per la gestione dei dati di emissione relativi alle autorizzazioni e controlli (SSI) 2) Revisione inventario regionale ai dati dell'anno 2013 e armonizzazione con inventario nazionale CTR-QA 3) Revisione dei Criteri Regionali per le autorizzazioni impianti con emissioni in atmosfera (ex D.Lgs. 152/2006 artt. 269 e 272) - SSI	1a) Definizione requisiti di sistema per inserimento dati tramite portale web 1b) Realizzazione prima fase del Catasto delle emissioni industriali controllate 2a) Revisione inventario 2b) Armonizzazione inventari emissioni 3) Fontitura dati tecnici alla Regione	1) entro il 31 / 12 / 2017 2) entro il 31 / 12 / 2017 3) entro il 31 / 12 / 2017
Prospettiva dei Processi Operativi	P1b	Tecnica	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	Sviluppo delle attività di controllo degli impianti RIR (rif. Seveso III) in modo integrato tra CTR e Sezioni territoriali	CTR – Impianti a Rischio di Incidente Rilevante	Sezioni SAC	1) Rispetto pianificazione triennale istruttorie/vigilanza (anche alla luce dell'aumento dell'attività ispettiva prevista) compresa sorveglianza a seguito di SIA e il supporto alle Procure 2) Definizione di standard operativi delle attività ispettive per supportare anche le verifiche amministrative richieste dai procedimenti di autorizzazione 3) Progetto di implementazione modello SSPC di pianificazione controlli su aziende RIR	1) n. consuntivo = > n. preventivo () 2) Standard operativi per ispezioni utili anche al rilascio delle autorizzazioni 3) Definizione schema operativo e prima impostazione sperimentale	1) => 25 aziende/yr; 2) entro 31/12/2017 3) entro 31/12/2017
Prospettiva dei Processi Operativi	P1c	Tecnica	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	Realizzazione ed applicazione procedure (LG) per l'attività di controllo e monitoraggio della costa, delle acque del litorale e di transizione (biennale 2017-2018)	SOD	SOD	1) Redazione di una proposta operativa per migliorare le attuali potenzialità 2) Protocolli operativi integrati tra Strutture 3) Supporto alla Regione nel dotarsi di una propria rete di rilevazione 4) Definizione della modalità di accesso ai dati da parte del SGSS	1) Nuova proposta da GdL ed approvazione in CdD; 2) Avvio predisposizione Linee Guida 3a) Accordo con ISPRA per il ripristino del Mareografo di Porto Corsini 3b) Allineamento geodetico del M-PC, dei mareografi di Porto Garibaldi e Volano e del sensore ubicato a Rimini e di proprietà di Hera 4) Popolamento della banca dati sugli impatti da mareggiata in_Stom	1) entro ottobre 2017 2) entro maggio 2018 3) entro dicembre 2017 4) entro dicembre 2017
Prospettiva Innovazione	P2a	Tecnica	2 - Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca	Sviluppo di nuove metodologie a supporto della conoscenza degli aspetti chimici e fisici della qualità dell'aria	CTR – Aree Urbane	CTR-QA	1) Avvio misura di inquinanti specifici 2) Valutazione del contributo dei vari fattori di pressione 3) Progetti nazionali ed europei in materia di qualità dell'aria 4) Studio di fattibilità per utilizzo sensori a basso costo per inquinanti specifici	1a) Misure di ROS, ammoniaca e black carbon 1b) Misure di rapporti indoor/outdoor 1c) Misure di concentrazioni numeriche e distribuzioni dimensionali delle particelle 2a) Modelli PMF 2b) Valutazione dell'impatto della combustione della legna e derivati 2c) Analisi del ciclo dell'azoto 3) Coordinamento e gestione attività progetto PREPAIR 4a) Studio di fattibilità relativo al ciclo dell'azoto 4b) Studio di fattibilità per misure di ROS - reactive oxygen species	1-2) entro 31/12/2017 3) rispetto fasi di progetto 4) entro 31/12/2017

Prospettiva Innovazione	P2b	Tecnica	2 - Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca	Attività a supporto della sanità/ tutela della salute	Direzione Tecnica	CTR_AS; CTR_TA; CTR_AU; Lab_RE; Sezione Piacenza AF-SOFE	1) Supporto alle attività previste dal Piano regionale amianto 2) Attività di supporto al PRP in materia di epidemiologia 3) Attività di supporto al PRP in materia di Risk assesment 4) Studio ambientale e sanitario CSS cementifici 5) Studi e ricerche di epidemiologia e tossicologia ambientale	1) Rispetto del programma 2) Rispetto del programma: Supportare le richieste istituzionali regionali, nazionali e internazionali con iniziative 3) Rispetto del programma previsto per il 2017 4) Rispetto tempi e metodologia del progetto 5) Rispetto tempi e metodologia progetti: Elaborazione di un progetto di integrazione fra le due discipline su tematiche ambientali; Elaborazione di un progetto di ricerca sulla interazione gene-ambiente	1) entro dicembre 2017 2) entro dicembre 2017 3) entro dicembre 2017 4) entro dicembre 2017 5) entro dicembre 2017
Prospettiva Innovazione	P2c	Tecnica	2 - Standardizzazione processi e attività di studio e ricerca	Attività di ricerca e sviluppo per la conoscenza ed il presidio delle matrici ambientali	Direzione Tecnica	DT SSI Sezioni SIMC SOD	1) Progetti per il monitoraggio e la conoscenza delle dinamiche ambientali 2) Studio per la caratterizzazione delle matrici ambientali 3) Mappatura dello stato delle pressioni ambientali	1a) Predisposizione proposta progettuale 1b) Sviluppo del progetto 2a) Ricognizioni ed indagini sul campo 2b) Elaborazione e scenari 2c) Relazioni e report 3a) Raccolta ed elaborazione dei dati 3b) Restituzione georeferenziata delle informazioni	1a/1b) secondo specifiche operative 2a/2b/2c) secondo specifiche operative 3a/3b) secondo specifiche operative
Prospettiva Innovazione	P3a	Tecnica	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	Supporto tecnico per monitoraggio Piano regionale di gestione dei rifiuti e sistema informativo infrastrutture impiantistiche	CTR – Gestione Integrata Rifiuti, Siti contaminati, Subsidenza	Sezioni; SAC	1) Supporto tecnico alla Regione nelle fasi di monitoraggio semestrale ed annuale degli effetti delle azioni del Piano 2) Messa a punto di strumenti di analisi dei flussi dei rifiuti 3) Predisposizione del sistema informativo degli impianti di gestione dei rifiuti (recupero e/o smaltimento) presenti in regione 4) Strutturazione di un modello organizzativo di informazioni (flussi) relative agli impianti di incenerimento di rifiuti urbani e speciali in Emilia-Romagna	1a) Raccolta e analisi dati per il monitoraggio del piano 1b) Confronto fra raccolta dati e azioni del piano 2) Sviluppo di tecniche e strumenti per l'analisi dei flussi 3) Sviluppo sistema informativo per la gestione dei flussi 4) Definizione Progetto	1) entro dicembre 2017 2) entro dicembre 2017 3) entro dicembre 2017 4) entro dicembre 2017
Prospettiva Innovazione	P3b	Tecnica	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	Supporto alla Regione per la pianificazione e potenziamento dell'attività di monitoraggio delle sostanze pericolose in applicazione alla Direttiva 39/2013	CTR – Sistemi Idrici	Sezioni: SSA; Lab. Multisito (RE,BO,RA,FE); SAC SIMC-PR SOD	1) Applicazione Direttiva 39/2013, che aggiorna gli elenchi e gli standard di qualità per le sostanze pericolose 2) Applicazione LG 143/2016 SNPA in materia di sostanze pericolose 3) Ricerca della presenza di glifosate nei corpi idrici 4) Aggiornamento stato (proposta di classificazione) delle acque fluviali/lacustri/sotterranee al 2016 per AdB (PdG e pianificazione regionale) 5) Avvio approfondimenti per classificaz. stato ecologico a supporto pianificaz. (metriche EQB, stress idrologico) poliennale	1) Controllo nuovi microinquinanti 2) Applicazione LG 3) Avvio monitoraggio 4) Valutazione dati 2016 e aggiornamento classificaz. triennio 2014-16 5) Stesura programma, scelta stazioni pilota per sperimentazione- avvio campagne monitoraggio	1 e 3) dicembre 2017 2) triennale 4) SI 5) poliennale
Prospettiva Innovazione	P3c	Tecnica	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	Azioni a supporto del monitoraggio del Piano regionale integrato di risanamento della Qualità dell'Aria (PAIR2020)	CTR – Qualità dell'Aria	Sezioni: CTR-AU; APST SAIPC	1) Nuovo contratto di manutenzione 2018-2020 2) Acquisizione di nuove attrezzature per l'interconfronto degli analizzatori di PM e interventi di adeguamento laboratori mobili 3) Supporto alla Regione nelle attività di monitoraggio del piano e di gestione delle situazioni emergenziali 4) Supporto alla Regione nella Comunicazione delle azioni previste dal PAIR	1) Istruttoria tecnica per indizione gara per nuovo contratto di manutenzione RQA 2) Adeguamento dei sistemi di elaborazione delle informazioni e di comunicazione 3) rispetto fasi di progetto 4) Implementazione sito Libertiamolara e profili social e attuazione delle nuove modalità di gestione delle misure emergenziali.	1) Stipula contratto 2) SI 3) SI 4a) comunicazioni legate alle limitazioni del traffico: dal 15 ottobre 2017 4b) Progettazione e attuazione delle attività comunicative del Pair, secondo le scadenze previste dal approvato

Prospettiva Innovazione	P3d	Tecnica	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	Monitoraggio erosione costiera e consumo di suolo	SIMC	SIMC Sezioni DT	1) Attività di monitoraggio previste dal Progetto 3 "Messa in sicurezza di tratti critici del litorale regionale mediante ripascimento con sabbie sottomarine" 2) Sviluppo e implementazione di modelli matematici 3) Analisi di immagini da satellite e di altri dati georiferiti 4) Partecipazione alla definizione di una "rete di monitoraggio del consumo di suolo"	1a) monitoraggio ambientale delle aree al largo 1b) monitoraggio morfologico e sedimentologico delle 8 spiagge oggetto di intervento 2) simulazione delle modifiche morfologiche delle spiagge in seguito all'azione del moto ondoso 3) messa a punto ed utilizzo sistemi informativi geografici e di procedure apposite messe a punto da ISPRA 4) sviluppo attività programmata in SNPA	1a) primavera/estate 2017 1b) autunno 2017 2) novembre 2017 3) entro dicembre 2017 4) entro dicembre 2017
Prospettiva Innovazione	P3e	Tecnica	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	Adempimenti D.lgs. 190/10 Strategia Marina - Coordinamento tecnico scientifico e supporto agli O.I. partner	SOD	SOD Sez.ni RA e FE	1) Attività di monitoraggio e analisi in base a POA approvato 2) Attività di coordinamento Sottoregione 3) Coordinamento applicazione e relative risultanze a livello di Sottoregione 4) Redazione POA e rendicontazione Sottoregione	1) Rispetto scadenze contenute nel cronoprogramma POA 2) Predisposizione rendicontazioni, relazioni al raggiungimento del 60% complessivo attività POA e finale annuale 3) Inserimento dati DB sottoregione e successivo invio al MATTM, cadenza mensile 4) Redazione entro tempo previsto	1) tempi esecuzione <= tempi cronoprogramma 2) Rendicontazioni e relazioni = SI 3) Inserimento mensile = SI 4) Agosto 2017
Prospettiva Innovazione	P3f	Tecnica	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	Potenziamento dell'attività di controllo e supporto tecnico alla Regione in materia di rumore	Direzione Tecnica Riferimento Regionale Rumore (RRR)	Sezioni APST	1) Verifica Piani di contenimento del rumore Gestori infrastrutture stradali 2) Supporto a mappature acustiche e/o valutazioni di clima acustico 3) Supporto tecnico a RER per aggiornamento normativa di settore 4) Potenziamento attrezzature di misura e per simulazioni modellistiche	1) Verifiche documentali e in campo 2) Piani di lavoro e attuazione attività 3) Predisposizione documenti tecnici 4) Preparazione ed espletamento procedure d'acquisto	1) n°>=1 verifica documentale e >= 1 in campo/ gestore 2) Secondo programmazione 3) Realizzazione documenti richiesti 4) Avvio procedure acquisto entro dicembre 2017
Prospettiva Economica	P4a	Economica	4 - Controllo equilibrio economico-finanziario	Aggiornamento rilevazione costi contabilizzati a fronte nuovi servizi erogati da Arpae (biennale 2017-2018)	ABCE	APSCD DT SAC Sezioni	1) Calcolo dei costi contabilizzati dei servizi dal 1/1/2016	1a) Definizione criteri di calcolo dei costi contabilizzati. 1b) Calcolo degli oneri derivanti da: personale, sedi, reti di monitoraggio, ... con particolare attenzione verso le strutture confluite in Arpae 2016. 1c) Pubblicazione Costi contabilizzati riferiti anno precedente nella sezione dedicata di Amministrazione Trasparente.	1a) entro luglio 1b) entro settembre 1c) entro dicembre
Prospettiva Economica	P4b	Economica	4 - Controllo equilibrio economico-finanziario	Rispetto della programmazione economica e finanziaria 2017	Direzione Amministrativa	ABCE AABS Tutti i Nodi	1) Presidio dell'equilibrio di bilancio 2) Controllo dell'andamento dei costi soggetti a limiti di legge 3) Allineamento situazione contabile debiti e crediti verso RER 4) Mantenimento dei tempi di pagamento dei fornitori entro tempi contrattuali 5) Rispetto della programmazione delle forniture e servizi anno 2017 6) Adozione di un piano triennale di razionalizzazione della spesa ai sensi dell'art. 16, c.4, d.l. 98/2011	1) Risultato operativo consuntivo >= risultato operativo budget 2a) Riparametrazione di limiti alle nuove dimensioni dell'Agenzia 2b) Rispetto complessivo dei nuovi limiti 3) Revisione delle partite aperte verso RER 4) Tempestività pagamento fornitori 5) Attuazione delle procedure di acquisto previste 6) Realizzazione delle economie previste nel piano	1) Risultato operativo >= euro 2a) Entro 31/5/2017 2b) Valore costi consuntivi 2017 <= valore costi riparametrati 3) Entro 31/5/2017 4) Max 0/3 gg. medi di ritardo 5) Scostamento < 20% 6) Economie realizzate >= economie previste
Prospettiva Economica	P4c	Economica	4 - Controllo equilibrio economico-finanziario	Miglioramento/ottimizzazione dell'assetto logistico nelle sedi Arpae	Direzione Amministrativa	Direzione Amministrativa Sezioni e SAC interessate SSI	1) Completamento del programma degli interventi per il biennio 2016-2017 2) Riesame del Piano di razionalizzazione delle sedi dell'Agenzia predisposto e concordato con la Regione nel 2013 3) Inserimento delle SAC nella rete fonia/dati Arpae 4) Riprevidone dei costi per la nuova sede RA e comunicazione alla RER 5) Quantificazione dei costi prodotti dall'adeguamento sedi e infrastrutture informatiche sul piano dei costi di esercizio (traslochi, piccole riparazioni, materiale di consumo, licenze, ore di assistenza informatica ecc.).	1a) Trasloco SAC PC 1b) Definizione piano condiviso con RER per sedi di PR 1c) Completamento sede FE e trasloco Sezione e SAC 1d) Approvazione variante al progetto sede di RA 1e) Adeguamento sede Rimini per accogliere SAC 2) Definizione nuovo Piano di razionalizzazione delle sedi dell'Agenzia 2017-2019 e condivisione con la Regione 3) Adeguamento delle reti fonia/dati 4) Comunicazione a RER 5) Monitoraggio avanzamenti su costi SSI e ASPAT e SAC/Sezioni	1a) Trasloco SAC PC entro 30/4/2017 1b) Entro 30/9/2017 1c) Entro 30/9/2017 1d) Entro 31/5/2017 1e) Entro 31/12/2017 2) Entro 30/4/2017 3) Entro 31/12/2017 4) Entro 31/3/2017 5) Report trimestrali

Prospettiva Economica	P4d	Economica	4 - Controllo equilibrio economico-finanziario	Sviluppo di un sistema di approvvigionamento allineato con il Nuovo Codice dei contratti (d.lgs. 50/2016) e con le nuove misure in materia di trasparenza (d.lgs. 97/2016)	Direzione Amministrativa	DA Sezioni SAC SIMC SOD	1) Allineamento procedure e regolamenti interni agli atti attuativi del d.lgs.50/2016 in ottica di semplificazione 2) Rispetto obblighi di trasparenza	1) Tempestività delle revisioni 2) Adeguamento Sezione Amministrazione trasparente- bandi di gara e contratti del sito web	1) Entro 31/12/2017 2) Entro scadenze previste dal Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza-2017/2019
Prospettiva Economica	P4e	Economica	4 - Controllo equilibrio economico-finanziario	Gestione del contenzioso legale derivante dall'esercizio di funzioni di amministrazione attiva da parte dell'Agenzia	AILDA	AILDA DT - ACRC SAC	Valutazione e/o gestione delle controversie legali attinenti le funzioni autorizzatorie/concessorie	1) Esame dei ricorsi – atti di citazione pervenuti 2) Elaborazione di note tecniche esplicative e redazione memorie difensive 3) Partecipazione alle udienze e discussione della controversia davanti ai Giudici	1-2-3) 100%
Prospettiva Innovazione	P5a	Tecnica	5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture	Avviamento Sistema Catasto CEMIELF e supporto alla RER per Catalogo nazionale con integrazione attività di monitoraggio	CTR-CEM	SSI Sezioni	1) Modifiche e adeguamenti parte Sinadoc 2) Supporto alla Regione nella costruzione del Catasto nazionale delle sorgenti di radiazioni non ionizzanti 3) Revisione della strumentazione di base legata alla vetustà di alcune apparecchiature 4) Campagne di misura	1) Revisione SINADOC e DB CEM / ELF 2) Aggiornamento banche dati 3) Acquisizione strumentazione 4) Esecuzione campagne di misura	1 - 4) Secondo Programma Naz. le CEM; entro giugno 2018
Prospettiva Innovazione	P5b	Gestionale	5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture	Gestione integrata dei contratti di lavoro nella nuova Agenzia e attivazione percorsi di stabilizzazione (biennale 2016-2017)	Direzione Amministrativa	ASRURS	1) Costituzione fondi contrattuali personale dirigente e non dirigente e definizione politiche 2) Inquadramento giuridico ed economico dirigenti amm.vi, tecnici e prof.li Area Sanità nell'Area Funzioni Locali 3) Inquadramento giuridico ed economico personale non dirigente trasferito da enti di area vasta nel Comparto Sanità, comprese misure di armonizzazione dei trattamenti economici e normativi 4) Definizione politiche sviluppo personale non dirigente mediante utilizzo risorse derivanti da Piano di razionalizzazione della spesa 5) Valorizzazione personale a tempo indeterminato tramite sviluppi di carriera e stabilizzazione personale con contratti di lavoro a tempo determinato o altre forme di lavoro flessibile 6) Attuazione Piano occupazionale 2016-2017 (parziale sostituzione turn-over e categorie protette) 7) Completamento acquisizioni personale in distacco da RER per esercizio funzioni demanio idrico 8) Adempimenti per la trasparenza riferiti al personale dirigente	1) Approvazione fondi contrattuali e accordi con OO.SS. aziendali 2 - 3) Atti di inquadramento e accordi con OO.SS. aziendali 4) Accordo con OO.SS. aziendali 5) Indizione procedura selettiva 6) Mobilità tra enti/comandi, utilizzo graduatorie concorsuali vigenti, selezioni per categorie protette 7) Provvedimenti di distacco 8) Pubblicazione dati secondo indicazioni ANAC e OIV	1) entro 31/12/2017 2) 3) entro 31/12/2017 (subordinato rinnovo CCNL) 4) entro 31/12/2017 5) entro 31/12/2017 6) n. 12 assunzioni previste 7) utilizzo graduatorie RER 8) entro 31/3/2017 o data successiva secondo indicazioni ANAC e OIV
Prospettiva Innovazione	P5c	Gestionale	5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture	Studio e applicazione di istituti inerenti il benessere organizzativo	Direzione Amministrativa	ASRURS	1) Revisione disciplina aziendale in materia di part-time 2) Applicazione in via sperimentale dell'istituto del telelavoro domiciliare 3) Adozione della Guida alla valutazione aziendale del personale, secondo criteri di trasparenza ed equità	1) Approvazione disciplina 2) Assegnazione del personale a telelavoro 3) Approvazione documento	1) entro 31/12/2017 2) entro 30/6/2017 3) entro 31/12/2017 (subordinato a indirizzi OIV)
Prospettiva Innovazione	P5d	Gestionale	5 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture	Revisione Sistema informativo del personale (cartellini, obiettivi, valutazione personale, ecc.)	SSI	DA SOFE	1) Esame fattibilità applicativa di SAP regione 2a) se si per SAP RER, Predisposizione piano di implementazione 2b) se no SAP RER, identificazione soluzioni peromibili per gestione intero sistema info del Personale	1) Esame congiunto con rer 2a) Progetto di fattibilità con stesura piano operativo 2b) Definizione ipotesi operative di interventi alternativi	1) entro settembre 2) entro dicembre



Prospettiva Qualità - Cliente	P6a	Gestionale	6 - Affermazione dell'identità di Arpae	Sviluppo del progetto agenziale di pubblicazione di data set in logica open data e sviluppo dell'informatica di rete	Area Progettazione Sistemi Informativi	SSI DT Sezioni SAC SIMC SOD AES-SOFE	1) Definizione delle tipologie e delle modalità di pubblicazione/utilizzo dei dati ambientali (open data e non) 2) Definizione di modalità di lavoro e collaborazione tecnica con RER e Lepida 3) Definizione delle priorità di sviluppo di nuovi prodotti operativi di rete 4) Avvio di attività operative per lo sviluppo dei nuovi prodotti 5) Adeguamento del sistema informativo alle mutate esigenze gestionali e tecniche di Arpae	1) predisposizione linea guida 2) predisposizione protocollo 3) elenco delle priorità 4) avvio sviluppo SW 5) adeguamento sistema informativo	1) entro 31/7/2017 2) proposta alla RER entro luglio 3) continua, milestones a metà e fine anno 4) milestones a metà e fine anno 5) milestones a metà e fine anno
Prospettiva Qualità - Cliente	P6b	Gestionale	6 - Affermazione dell'identità di Arpae	Proposta di "Carta dei servizi di Arpae (biennale 2016-2017)"	Area Pianificazione Strategica e Controllo Direzionale	AC DT AIL ABCE CTR Tutti SAC Sezioni Strutt. Tem. SGI-SQE SOFE	1) Strutturazione prima CdS di Arpae 2) Completamento documento e schede tecniche della CdS 3) Definizione CdS di Arpae	1) Presentazione progetto CdS al CdD 2) Redazione definitiva CdS 3) Approvazione interna e pubblicazione sul web	1) entro giugno 2017 2) entro settembre 2017 3) entro dicembre 2017
Prospettiva Qualità - Cliente	P6c	Gestionale	6 - Affermazione dell'identità di Arpae	Implementazione delle attività di informazione ed educazione alla sostenibilità (ex art.9 L.R. 13/2016)	SOFE	AES	1) Integrazione in Arpae delle nuove competenze in tema di Educazione alla sostenibilità.	1a-b) Promozione rete educazione alla sostenibilità (RES), con gestione strumenti di comunicazione e sistemi di documentazione dedicati 1c) azioni di stakeholder engagement 1d) promozione progetti europei e sviluppo sinergia tra strutture di Arpae e della Regione	1a) coordinamento, supporto e monitoraggio dei CEAS 1b) gestione principali azioni educative trasversali 1c-d) = individuate dal Programma
Prospettiva Qualità - Cliente	P6d	Gestionale	6 - Affermazione dell'identità di Arpae	Sviluppo di una strategia formativa per la Direzione agenziale	SOFE	AF	1) Progettazione e realizzazione di iniziative formative di ambito manageriale rivolte alla dirigenza ed alle p.o. 2) Realizzazione di percorsi formativi a supporto dell'implementazione di nuove modalità di gestione del personale	1) Progettazione e avvio di percorsi formativi, con coinvolgimento in sessione congiunte di gruppi di dirigenti e di p.o. 2) Realizzazione di un corso di formazione dei Direttori	1a) Progettazione e avvio di almeno 2 percorsi formativi; 1b) coinvolgimento di circa il 50% di dirigenti e p.o. individuate 2) Coinvolgimento Direttori (75%)
Prospettiva Qualità - Cliente	P6e	Gestionale	6 - Affermazione dell'identità di Arpae	Applicazione dei principi di cui al Collegato Ambiente (L.221/2015), perseguimento degli obiettivi del PAN GPP e del Piano di azione regionale sui consumi sostenibili e consolidamento della Politica GPP di Arpae	Servizio Sistemi di Gestione Integrati: Sicurezza, Qualità, Ecomanagement	AABS AP AC SOFE SAIPC DT SAC Sezioni Strutture tematiche	1) Supporto per la promozione e lo sviluppo dell'economia circolare e per favorire la qualificazione ambientale di prodotti e servizi 2) Promozione e consolidamento del sistema interno di gestione degli appalti verdi	1a) Iniziative di diffusione/comunicazione su certificazioni ambientali e GPP 1b) Partecipazione Tavoli/GdL nazionali/regionali 2a) Iniziativa formativa per SAC e referenti GPP di Nodo 2b) Verifica delle ulteriori azioni in materia di attuazione del GPP discendenti dalle Linee guida del SNPA in materia 2c) Monitoraggio degli acquisti verdi e degli acquisti ambientalmente sostenibili"	1a) N. iniziative >= 3 1b) partecipazione > 80% 2a) iniziativa realizzata si/no 2b) Entro 30.08 2c) Ogni quadrimestre
Prospettiva Qualità - Cliente	P6f	Gestionale	6 - Affermazione dell'identità di Arpae	Evoluzione del Sistema Gestione Qualità	Servizio Sistemi di Gestione Integrati: Sicurezza, Qualità, Ecomanagement	DG/DT/DA/Sezioni SIMC	1) Transizione del Sistema gestione qualità (SGQ) alla norma UNI EN ISO 9001:2015 2) Implementazione SGQ per misure di portata dei corsi d'acqua	1a) Rivalutazione SGQ secondo nuova norma 1b) Formazione 1c) Revisione sistema documentale 1d) Audit e certificazione (2018) 2a) Redazione, emissione procedura 2b) Conduzione audit (da novembre 2017 a febbraio 2018)	1a) entro 31/05/17 1b) da settembre 2017 a seguire 1c) entro 31/10/17 1d) entro maggio 2018 2a) entro 31/10/17 2b) audit pianificato 2017= condotto
Prospettiva Qualità - Cliente	P6g	Gestionale	6 - Affermazione dell'identità di Arpae	Aggiornamento e presidio del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza	Responsabile PCT	Tutti i Nodi	1) Controllo delle presenze in servizio 2) Adeguamento della sezione "Amministrazione trasparente" (come indicato nella tabella delle "Attività per l'assolvimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza")	1) Controlli periodici sul personale in servizio 2) Aggiornamento costante e correttezza dei contenuti e dei formati dei dati pubblicati	1) trimestrale 2) 3/3 come risultato di valutazione da 0 a 3 (previsto per controllo annuale ANAC) di: - completezza dei contenuti - aggiornamento - apertura formato

**Arpae**  
**Agenzia regionale per la prevenzione,**  
**l'ambiente e l'energia dell'Emilia-Romagna**

---

Direzione generale  
via Po 5  
40139 Bologna  
tel. 051 6223811

---

contatti: [www.arpae.it/contatti](http://www.arpae.it/contatti)  
posta certificata: [dirgen@cert.arpa.emr.it](mailto:dirgen@cert.arpa.emr.it)  
sito: [www.arpae.it](http://www.arpae.it)