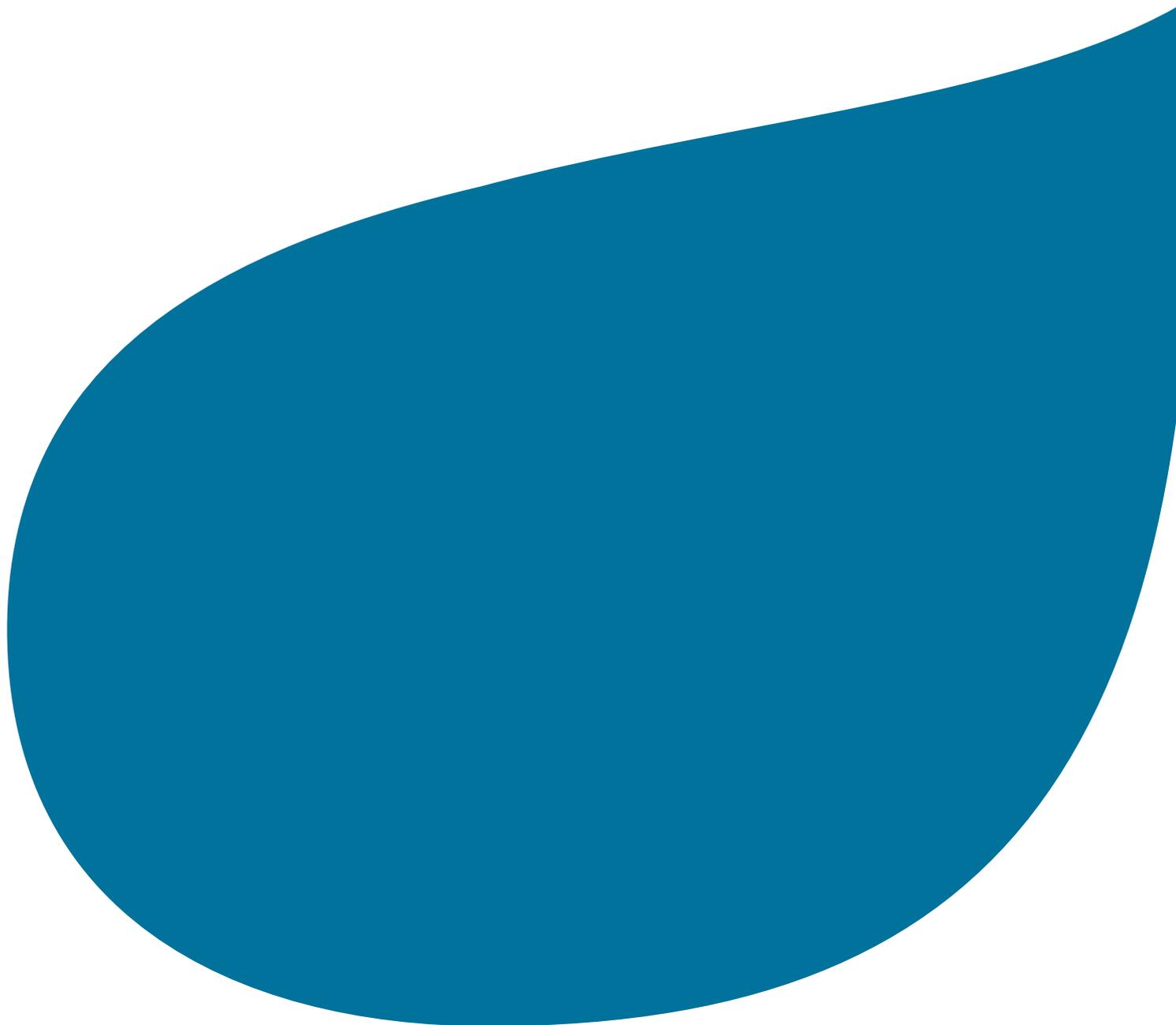


**Piano della
performance
2016-2018
Anno 2016**



***Piano della performance 2016-2018
di Arpae Emilia-Romagna
- Anno-2016 -***

Redazione	Verifica	Approvazione
R.A.P.S.C.D./ A. Libero Firmato digitalmente	R.S.A.I.P.C./G. Bortone Firmato digitalmente	D.G./G. Bortone Firmato digitalmente

INDICE

Executive summary	1
1. Premessa	3
2. Identità di Arpae Emilia-Romagna	5
2.1. Chi siamo e cosa facciamo	5
2.2. Il contesto nel quale si opera	8
2.3. Il personale	12
2.3.1. <i>Il personale di Arpa (dato al 31/12/2015)</i>	13
2.3.2. <i>Il personale di Arpae (dato al 31/05/2016)</i>	15
2.4. I dati economici	17
2.4.1. <i>Il conto economico - dati di sintesi</i>	17
2.4.2. <i>Gli investimenti</i>	21
2.5. Come operiamo	22
3. Gli impegni strategici, gli obiettivi aziendali e le dimensioni della performance	25
3.1. Il processo di Pianificazione	25
3.2. Gli indirizzi programmatici 2016 - 2018	26
3.3. La definizione degli Obiettivi	27
4. La misurazione e la valutazione della performance	38
4.1. La declinazione della “performance” in Arpae-ER	38
4.2. L'architettura del Sistema premiante	38
4.3. Articolazione della declinazione e assegnazione degli obiettivi 2016 nel Sistema premiante	40
5. Gli indicatori di risultato	50
6. Allegato	
Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S-P 2016 e strutture di assegnazione	55

Executive summary

Arpae, l'Agenzia regionale per la prevenzione, l'ambiente e l'energia dell'Emilia-Romagna, è operativa dal 1° gennaio 2016 in applicazione della L.R. 13/2015. Le funzioni della nuova Agenzia integrano quanto assegnato ad Arpa (Agenzia regionale prevenzione e ambiente) dalla L.R. 44/1995 con le competenze ed il personale degli ex Settori Ambiente delle Province e di parte del personale dei Servizi Tecnici di Bacino (STB) per la gestione del demanio idrico. Il presente Piano è stato quindi redatto anche con riferimento alle nuove funzioni assegnate all'Agenzia dal legislatore regionale con la L.R. 13/2015.

Il **Piano della performance** (PdP) **2016-2018** 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 e della Delibera 3/2016 dell'OIV regionale il presente *Piano* è articolato in 5 sezioni principali.

Nella prima sezione (premessa) viene sinteticamente esplicitato 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 dalla L.R. 13/2015.

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 2013-2015 e piano investimenti 2016-2018), di *assetto organizzativo generale* (incluso quello dei laboratori).

Nella terza sezione si presentano gli indirizzi strategico-programmatici 2016-2018 dell'Agenzia e l'articolazione degli obiettivi 2016-2018, annualità 2016, nelle 3 dimensioni della *performance* agenziale (tecnica, economica e gestionale) secondo le 4 prospettive del modello della Balanced Scorecard (BSC), già adottato da Arpa ed ora trasposto anche ad Arpae, 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 della prevenzione della corruzione 2016-2018 (PTPC)*, al *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018 (PTTI)* ed agli obiettivi annuali di budget.

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 7 obiettivi di miglioramento strategico-programmatici definiti. Per ciascun obiettivo sono stati individuati da un minimo di 3 ad un massimo di 6 indicatori "dominanti", che vengono assunti quali *driver* per la misurazione del grado di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi stessi. Una trattazione più estesa è reperibile all'*Allegato – Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S-P 2016 e strutture di assegnazione*. Per una valutazione complessiva della *performance* agenziale e delle singole strutture organizzative di rete che la

compongono, si fornisce, nella medesima sezione, una sintesi dei valori conseguiti dalla ex Arpa nell'ultimo triennio per i principali ambiti (core) operativi/produttivi di prevenzione e controllo del territorio. Tali dati forniscono un quadro dimensionale di riferimento circa la *performance* produttivo-operativa e di servizi già erogati dall'Agenzia nel passato, cui dal 2016 si aggiungono 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, esterni ed interni, che appaiono cointeressati al risultato di gestione dell'ente, da interpretarsi peraltro in una forma più ampia rispetto ai tradizionali modelli contabili.

Si tratta quindi di coniugare tali concetti con un orientamento strategico della pianificazione triennale dell'Agenzia che preveda l'individuazione/selezione di obiettivi 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 strategica 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 diviene elemento chiave per l'applicazione di tale approccio strategico, volto al miglioramento/consolidamento delle caratteristiche quali-quantitative dell'attività dell'Agenzia.

Si tratta di sviluppare e mettere in opera dei sistemi di disegno, assegnazione e monitoraggio degli obiettivi in grado sia di influenzare l'attività di tutti gli operatori interni all'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 ed implementato da alcuni anni 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 prodotti/erogati, nonché di gestione delle interdipendenze strategiche 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 (rif.: L.R.44/95, Accordo di programma art.3 della L.R.44/95, L.R. 13/2015).

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 già di per sé un valido approccio anche per promuovere vantaggi interni, rinforzando la fiducia e l'impegno di tutti gli operatori, volgendo altresì all'affermazione dell'identità agenziale all'esterno.

Una compiuta divulgazione è, infatti, caratteristica irrinunciabile per un ente che voglia centrare la propria attività sulla creazione di valore nel lungo periodo.

L'informazione è un'importante risorsa, in grado di favorire i processi e i movimenti nella rete di relazioni in cui è calata l'azione di Arpae ed è sicuramente l'unico strumento per stabilire i contatti con gli utenti potenziali, che ancora non hanno formalizzato il loro rapporto con l'Agenzia. Per questo motivo la comunicazione istituzionale costituisce e permane elemento chiave per stabilire efficaci relazioni tra le varie categorie di stakeholder e per gestire in modo ottimale tutte le sinergie di lungo periodo riconducibili ai rapporti con le diverse tipologie di attori.

In tale prospettiva il "Piano triennale della performance 2016-2018 – anno 2016", si pone quale strumento di assoluta rilevanza per la declinazione a medio termine del profilo strategico di sviluppo tecnico-economico e gestionale dell'operato della nuova Agenzia, senza trascurare la specifica definizione ed il monitoraggio delle azioni di miglioramento impostate nell'anno e rappresentando quindi per l'ente l'un significativo momento di illustrazione e di dialogo verso gli stakeholders (sia interni, sia esterni).

2. Identità di Arpae Emilia-Romagna

2.1. Chi siamo e cosa facciamo

Nuovo assetto istituzionale e mandato

Nel solco della legge 56/2014 (Legge Delrio, che demanda alle Regioni il compito di delineare il percorso di riordino delle competenze amministrative locali), la Regione Emilia-Romagna ha inteso creare, con la L.R. 13/2015 nuovi “centri di competenza interistituzionale” per superare le sovrapposizioni di competenze, favorire il rispetto dei tempi procedurali e, in ultima analisi, una complessiva semplificazione amministrativa della quale dovranno beneficiare i molteplici stakeholder pubblici e privati. Con la nuova Agenzia regionale per la prevenzione, l’ambiente e l’energia (Arpae), la Regione, che rimane titolare delle relative funzioni, esercita rilevanti attività di autorizzazione, concessione, analisi, vigilanza e controllo nei settori ambientali, energetico e del demanio idrico. La trasformazione di Arpa in Arpae, ove sono confluiti gli ex Settori ambiente delle Province e parte del Settore demanio idrico dei Servizi tecnici di bacino, nel medio periodo potrà favorire il contenimento della spesa con un ulteriore efficientamento dei processi. La costituzione di un unico soggetto regionale preposto al rilascio di autorizzazioni e concessioni permetterà un maggior livello di omogeneizzazione nell’applicazione della normativa tecnica.

La definizione specifica dei compiti e delle fonti di finanziamento della nuova Arpae è demandata alla modifica della L.R. 44/95, istitutiva di Arpa Emilia-Romagna, che dovrà essere realizzata nei prossimi mesi.

Una posizione di assoluta preminenza sull’attività dell’Agenzia assume la recente Legge 68/2015 sugli “ecoreati”, che attribuisce agli Organi di vigilanza nell’esercizio delle funzioni di Polizia Giudiziaria, il potere di impartire al contravventore un’apposita prescrizione asseverata tecnicamente, fissando per la regolarizzazione il termine strettamente necessario all’adempimento della stessa. Arpae è quindi chiamata a coordinare il contenuto delle prescrizioni previste dall’art. 318 ter del D.Lgs. 152/2006 con i provvedimenti (diffide, ordinanze, etc.) che la stessa Agenzia dovrà emanare per imporre gli obblighi di adeguamento ai titolari delle autorizzazioni ambientali.

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).

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 nel sottosezione “servizi erogati” della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale, Catalogo in corso di aggiornamento nel 2016 per un coerente inserimento delle nuove funzioni trasferite con la L.R. 13/2015.

La nuova **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 nuova **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 della nuova Agenzia 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. Arpae sarà sempre più impegnata 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. L'Agenzia ha infine un ruolo chiave anche nell'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, così come 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,
- Gestione delle emergenze ambientali,
- Emissione di pareri tecnici ed istruttorie di valutazione di impatto ambientale,
- Rilascio di autorizzazioni ambientali, del settore energia e di concessioni demaniali, con attività di analisi, vigilanza e controllo,
- Progettazione e 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,
- Previsioni e studi idrologici, meteorologici e climatici, con progettazione e gestione di un Osservatorio sui cambiamenti climatici,
- 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 nel recente passato 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, 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 (elettrodotti, 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, Certificazioni 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” – Lepta¹**.

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 dei servizi è in fase di aggiornamento** 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 km²), caratterizzato orograficamente a sud da una fascia montano-collinare, la dorsale appenninica (con 5.682 km² di montagna e 6.205 km² 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 km² 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 km², con uno sviluppo medio di circa 600 km², per una portata media annua complessiva verso i ricettori finali (fiume Po e mare Adriatico) di circa 227 m³/s. I corrispondenti apporti medi stimati per il solo periodo maggio-settembre sono di 30 m³/s.

Se si considerano tutti i corpi idrici naturali che drenano oltre 25 km² di superficie, il relativo reticolo idrografico misura circa 5.300 km; le aste artificiali della pianura che drenano oltre 55 km², hanno una lunghezza complessiva di circa 1.900 km; questa è la rete idrica principale classificata e con-

¹ I Lepta costituiscono presupposto conoscitivo e strumenti di definizione, gestione e di monitoraggio di azioni/interventi/presidi da realizzare (a cura delle Autorità competenti) per garantire i Livelli essenziali di tutela ambientale – LETA (rif.: DdL n 1458 “Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell’ambiente e disciplina dell’Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale”, attualmente al vaglio della Camera in terza lettura dopo l’approvazione in Senato).

siderata 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 km² di superficie; sono invece presenti diversi invasi artificiali, 5 dei quali con capacità di accumulo superiore ai 5 ML m³ e superfici tra 0,5 e 1,7 km².

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 Pialasse di Ravenna, che interessano nel complesso circa 200 km², con profondità medie dell'acqua dell'ordine di 0,4-0,8 m e volumi medi presenti sui 130 ML m³.

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 km² del territorio regionale e le aree protette si sviluppano per 1.798 km². 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 km² 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/km², cui si sommano oltre 36 milioni di presenze turistiche annue, equivalenti a circa ulteriori 1,2 milioni 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 m²; il 65% sono famiglie con 1+2 componenti ed il 31% con 3+4 componenti.

Il PIL per abitante (2014) è pari a 32.486,9 € correnti, mentre 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 2013, contava 372.719 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 179 organizzazioni registrate EMAS – rappresentanti circa il 18% del totale nazionale e corrispondenti a 242 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.

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 km² (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/km²), quelle ad alta tensione per 3.970 km (177 m/km²); le linee a media tensione si espandono sul territorio regionale per circa 34.553 km con una densità media di 1,5 km/km², mentre quelle a bassa tensione sommano 63.069 km, con densità media di oltre 3 km/km². 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/km².

In Emilia-Romagna sono presenti 2.166 impianti RTV (circa il 62% televisivi), posizionati in 457 siti. Dislocati in 3.946 siti sono presenti 5.181 impianti di telefonia mobile o cellulare (SRB), con 10.064 servizi tecnologici attivi. Ad oggi risultano installati 121 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 m³ di acque/anno a fronte di un prelievo complessivo (tra acque superficiali e sotterranee) di circa 503 milioni di m³/anno, a cui si sommano circa 7 milioni di m³/anno di prelievi autonomi diretti.

I rifiuti urbani ammontano per l'intero territorio regionale, nel 2014, a circa 2,9 milioni di t/anno, con una produzione procapite di 657 kg/ab. La raccolta differenziata raggiunge il 58,2% e vede presenti sul territorio 371 centri di raccolta.

Circa 8 milioni di t/anno sono i rifiuti speciali derivati dalle attività produttive e di servizio. Dei 12,5 milioni di t/anno di rifiuti gestiti in regione, il 72% è avviato al recupero, principalmente di materia; il restante 28% è avviato allo smaltimento.

Gli impianti di gestione dei rifiuti presenti in regione sono complessivamente circa 1.300, di cui 1.181 con processi di recupero.

840.500 t/anno è la produzione di rifiuti speciali pericolosi, con il 39% generato dalle stesse operazioni di trattamento rifiuti e acque di scarico.

L'articolato sistema che tratta i residui indifferenziati è costituito da: 8 inceneritori a recupero energetico, 10 impianti di trattamento meccanico-biologico e 17 discariche per rifiuti non pericolosi.

Gli inceneritori che trattano rifiuti speciali sono 9, di cui 4 anche rifiuti pericolosi, cui si sommano 24 discariche, delle quali 4 trattano rifiuti pericolosi.

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 l'intero 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 (in fase di aggiornamento per inserimento funzioni trasferite ad Arpae da L.R.13/2015).

In estrema sintesi l'operato dell'Agenzia, per principali e non esaustivi ambiti d'azione, si qualifica (con riferimento ai dati di consuntivo 2015) in attività di :

- **presidio di 8 sistemi di monitoraggio e valutazione dello stato dell'ambiente**, costituiti da [25 reti di monitoraggio per la sorveglianza delle principali matrici ambientali](#) (acqua, aria e atmosfera, suolo), con 7.519 campioni prelevati, 6.337 sopralluoghi per la gestione delle reti, 27.804 misure manuali, 40.164 misure in automatico (aria, rumore, CEM);
- **vigilanza e controllo**, con 11.129 ispezioni complessive, di cui 575 riguardanti il controllo degli impianti in AIA, 7.184 campioni prelevati, 681 proposte di atti amministrativi per violazioni accertate, 61 sanzioni amministrative applicate, 471 notizie di reato segnalate alla Magistratura, 143 prescrizioni sulle irregolarità per ripristino delle condizioni di tutela ambientale, 19 asseverazioni di atti prescrittivi di altri Organi di controllo, 1.709 interventi in emergenza su segnalazioni di inconvenienti ambientali, 537.860 misure in automatico a supporto dei processi ispettivi e 8.195 misure manuali;
- **laboratorio**, con 72.204 campioni in ingresso, di cui 31.454 a pagamento su base tariffaria regionale, 80.370 aliquote campionarie complessivamente analizzate per singoli ambiti di indagine, 21.245 ovitrappele esaminate per la campagna estiva di monitoraggio della zanzara tigre;
- **rilascio di pareri tecnico-preventivi e progetti**, con 10.348 pareri tecnici per rilascio delle autorizzazioni ambientali (di cui 592 riguardanti impianti in AIA), 493 campioni prelevati e 432 misure manuali effettuate per la formulazione di pareri tecnici, 87 studi e progetti attivi di protezione, prevenzione, risanamento e tutela ambientale e di R&S (così suddivisi: 36 per la Regione Emilia-Romagna; 5 per Province e Comuni; 7 per AUSL; 15 per altri Enti Pubblici; 13 su bandi dell'UE; 11 per altri clienti);
- **presidio preventivo e di analisi e modellazione dei fenomeni idrometeorologici e delle dinamiche dell'ecosistema marino-costiero**.

A partire dal 2016, mediante la Struttura Autorizzazioni e Concessioni (SAC), Arpae adotta i provvedimenti di:

- **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 (dal 1/1/2016);
- **concessioni** per l'utilizzo delle risorse idriche e l'uso di aree del demanio (dal 1/5/2016).

Sulla base dei dati di consuntivo 2014 disponibili c/o Province e Servizi tecnici di bacino della Regione in fase di programmazione (ottobre-novembre 2015), per il 2016 si è previsto in particolare di consolidare, come già esplicitato nel [Programma triennale delle attività 2016-2018](#), circa 6.000 pratiche relative ad autorizzazioni, 200 istanze su impiantistica e trasporto di energia e circa 1.600 nuovi procedimenti di concessioni demaniali (acque e suolo).

Quadro di sintesi dell'attività svolta dall'Agenzia sul territorio nel 2015 – attività di Arpa

SERVIZI / PROCESSI	Ispezioni, Sopralluoghi	Pareri, Istruttorie, Relazioni	Campionamenti	Campioni accettati per attività analitica
Emissione Pareri (10.348)	704	15.406	493	493
Vigilanza e Ispezione	7.576	5.324	6.694	6.567
Risposta a segnalazioni di inconvenienti ambientali	3.553	2.918	490	474
Monitoraggi ambientali	6.337	481 +51(Com.-Educ. Amb.le	7.519*	6.433
Supporto tecnico Enti	1.653	279 +278(Emas)	5.398	5.423
Analisi laboratoristiche su campioni (interni/esterni)				52.814
Entomologia (zanzara tigre)	-	-	-	21.245
TOTALE	19.823	24.737	20.594	93.449
Proposte di atti amministrativi per violazioni accertate (n°)				681
Segnalazioni alla Magistratura effettuate (n°)				471
Sanzioni amministrative applicate (n°)				610
Monitoraggio automatico campi elettromagnetici e rumore (n° misure)				121.839
Vidimazione registri emissioni in atmosfera in attività di vigilanza e controllo (n°)				903
Interventi per emergenze ambientali fuori orario di servizio, in PD (n°), (di cui per codice rosso: n°)				208 (84)
Misure manuali (n°)				40.132
Misure in automatico (n°) a supporto processi ispettivi (di cui per controllo impianti in AIA)				525.597 (505.317)
Campagne locali monitoraggio automatico qualità aria (n° misure)				597.906
Pareri e Ispezioni per autorizzazione e monitoraggio aziende in AIA (n°)				841+461
Progetti protezione, prevenzione ambientale, ricerca e sviluppo (n° su tot. Nodi)				87

2.3. Il personale

Come anticipato, Arpae è formalmente istituita con il trasferimento del personale e delle funzioni ambientali precedentemente in capo alle Province con decorrenza 1/1/2016, poi ulteriormente arricchita delle funzioni e di parte del personale degli ex Servizi Tecnici di Bacino (STB) – Demanio idrico, distaccato dalla Regione Emilia-Romagna in Arpae dal 1/5/2016.

Pare utile dare ragione dell'importante cambiamento fotografando la situazione del personale in servizio al 31/12/2015, cioè alla chiusura di Arpa così come conosciuta sin dall'istituzione nel 1996 (cap. 2.3.1), presentando poi successivamente la situazione della nuova Agenzia, Arpae, al 31/5/2016 (cap. 2.3.2). Ulteriori informazioni ed approfondimenti possono essere reperiti nel sito istituzionale dell'Agenzia in particolare nei documenti di pianificazione e rendicontazione ("[Programma triennale ed annuale delle attività](#)"; "[Relazione annuale delle attività](#)") nonché nella sotto-sezione "[Personale](#)" della sezione "Amministrazione trasparente".

2.3.1. Il personale di Arpa (dato al 31/12/2015)

Complessivamente al 31/12/2015 Arpa contava 997 dipendenti (di cui 4 titolari di borsa di studio), corrispondenti a circa 976 FTE/y² se considerati come espressione di ore/uomo/anno disponibili/lavorate, al netto delle situazioni di part-time e/o assimilabili in atto a dicembre 2015. Tale dato comprende 4 contratti atipici in atto alla medesima data.

Nella versione di sintesi del [Rapporto Integrato di Sostenibilità di Arpa](#) è possibile reperire ulteriori informazioni sul personale di Arpa, comprese le informazioni relative alla sicurezza nei luoghi di lavoro, nel quinquennio 2010-2014.

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

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

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

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

La percentuale di donne nel comparto, ma ancor più tra i ruoli dirigenziali, è significativamente maggiore 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.

Nel quadriennio presentato il personale 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'Agencia, che prevedono di passare ad una *lean organization* dove progressivamente siano maggiormente valorizzate le competenze del personale del comparto, che in Arpa risulta laureato per oltre il 75%.

Il personale assunto con contratti "precarì" in Arpa è presente in percentuale praticamente irrilevante.

² 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)

Effetto della riduzione delle figure dirigenziali a fronte di una maggiore valorizzazione del comparto è l'aumento delle Posizioni Organizzative salite a 83.

In questo caso, 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.

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

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

Come conseguenza dei vincoli alle politiche di assunzione, il personale Arpa sta invecchiando e l'età media ha oramai raggiunto 50 anni per le donne e poco più per gli uomini.

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 2015, mostra come il fenomeno di invecchiamento dell'Agenzia, in assenza di nuove condizioni, sia destinato a protrarsi nei prossimi anni.

Le assunzioni rese possibili da deroghe alla normativa (12 unità a tempo indeterminato e 6 a tempo determinato) in particolare per le attività di vigilanza e controllo, hanno solo parzialmente compensato le cessazioni dal servizio avvenute nel medesimo periodo portando ad un differenziale negativo di 18 unità.

Età – distribuzione per classi di età (dati relativi all'anno 2015)	
Fino a 24	0,0%
25-29	0,5%
30-34	2,0%
35-39	8,1%
40-44	15,9%
45-49	16,6%
50-54	23,0%
55-59	20,6%
60-64	12,9%
65 e oltre	0,5%

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

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

Le inidoneità fanno purtroppo riferimento a problemi di salute del personale a causa dei quali non è stato possibile continuare il rapporto di lavoro. 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,

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

dimissioni anche in assenza di altra soluzione lavorativa. 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 ed i cui risultati sono disponibili, unitamente ai risultati dell'indagine condotta nel 2010 con la metodologia del Dipartimento della Funzione Pubblica, nella sottosezione "[performance](#)" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Arpae.

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.

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

*Per il calcolo del tasso di assenza sono escluse le giornate di ferie e di assenza non retribuite

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 (in aggiunta la Direzione Tecnica svolge un'importante attività di tipo progettuale a favore in particolare della Regione Emilia-Romagna). Le Sezioni provinciali garantiscono le attività di presidio, controllo e tutela del territorio e sono dimensionate sulla base del valore dell'Indice di Pressione Territoriale (IPT) caratterizzante la provincia di riferimento. In ultimo le strutture tematiche, molto 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.

2.3.2. Il personale di Arpae (dato al 31/05/2016)

In questo paragrafo viene presentato il dato del personale distinto per genere al 31/05/2016, comparato col medesimo dato al 31/12 degli anni 2012-2015. Rispetto all'ultimo quadriennio si evidenzia, come già anticipato, la presenza al 31/05/2016 del personale trasferito dagli ex Settori Ambiente delle Province e della Città Metropolitana (248 unità, il cui rapporto di lavoro è regolato dal CCNL Enti Locali) nonché dei colleghi del Demanio idrico ex STB in distacco dalla Regione Emilia-Romagna.

Al momento della stesura del presente Piano della Performance, i tassi di assenza erano disponibili per il 1° trimestre 2016 e non è pertanto presentato il tasso relativo ai collaboratori distaccati dalla Regione (49 unità) e dal 1/5/2016 in servizio presso le Strutture Autorizzazioni Concessioni (SAC) dell'Agenzia.

Al 31/5/2016 Arpae conta complessivamente 1.308 dipendenti (di cui 9 titolari di borse di studio e 14 comandi in uscita), corrispondenti sul piano operativo a 1.222 FTE. Il personale distaccato in Arpae dell'ex demanio idrico – ex STB, al fine di omogeneizzare la presenza in Arpae con le attività svolte nell'Agenzia, è stato computato dal 01/05/2016 in proiezione fino alla fine dell'anno; ogni unità full time equivale quindi a circa 0,6 FTE.

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

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

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

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

Se Arpa era caratterizzata dalla presenza maggioritaria di personale femminile, Arpae lo è ancora di più, seppur in flessione tra i dirigenti (i dirigenti trasferiti dagli ex Settori Ambiente delle Province ed in comando dalla Regione sono complessivamente 5 uomini e 3 donne). Le Posizioni Organizzative sono aumentate significativamente in valore assoluto, in quanto fortemente caratterizzanti l'assetto organizzativo delle strutture confluite dalle Province e dalla Regione. E' rimasta invece sostanzialmente invariata, con riferimento alle Posizioni Organizzative, la distribuzione per genere.

Posizioni organizzative comparto (assegnate e/o 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

La variazione dell'età media dei dipendenti di Arpae rispetto ad Arpa risulta irrilevante, in quanto i nuovi colleghi sono confluiti da Pubbliche Amministrazioni parimenti vincolate dalle leggi di stabilità

al blocco del turn over.

Il tasso di assenza aggiornato al primo trimestre 2016, la cui sintesi è presentata nella seguente tabella, è già presente in [formato integrale](#) nella Sezione Amministrazione trasparente del sito dell'Agenzia.

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

	2012	2013	2014	2015	2016
Tassi di assenza* suddivisi per Struttura organizzativa	media	media	media	media	media
Direzione Amministrativa	6,35	5,89	7,10	2,06	7,76
Direzione Tecnica	5,03	5,59	5,10	3,62	4,48
Servizio Affari Istituzionali Pianificazione e Comunicazione	4,72	5,13	5,18	2,96	5,62
Servizio Sistemi di Gestione Integrati: Sicurezza Qualità Ecomanagement	9,99	1,94	9,64	1,30	4,97
Servizio Sviluppo Organizzativo Formazione Educazione Ambientale	4,53	13,88	14,80	1,60	2,03
Servizio Sistemi Informativi	2,50	5,60	6,11	1,50	2,65
Sezione provinciale di Bologna	6,46	6,15	6,78	4,65	6,96
Sezione provinciale di Ferrara	9,52	6,57	8,08	8,86	6,19
Sezione provinciale di Forlì-Cesena	7,80	5,50	6,56	4,70	7,23
Sezione provinciale di Modena	5,34	4,92	6,18	8,56	6,78
Sezione provinciale di Parma	5,16	6,66	5,31	5,73	4,85
Sezione provinciale di Piacenza	3,86	4,88	6,03	5,89	6,92
Sezione provinciale di Ravenna	6,58	6,73	8,56	6,16	7,48
Sezione provinciale di Reggio Emilia	7,77	6,57	5,02	4,79	5,20
Sezione provinciale di Rimini	5,29	5,42	6,81	3,07	3,63
Struttura tematica Servizio Idro-Meteo-Clima	3,60	3,37	4,00	3,44	2,94
Struttura Oceanografica Daphne	4,62	2,27	3,51	2,07	10,33
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Piacenza					4,53
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Parma					7,17
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Reggio Emilia					2,68
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Modena					2,98
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Bologna					4,65
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Ferrara					4,48
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Ravenna					2,57
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Forlì-Cesena					2,11
Struttura Autorizzazioni e Concessioni di Rimini					7,58
Valore complessivo di Agenzia	6,14	5,73	6,38	4,17	5,18

*Per il calcolo del tasso di assenza sono escluse le giornate di ferie e di assenza non retribuite

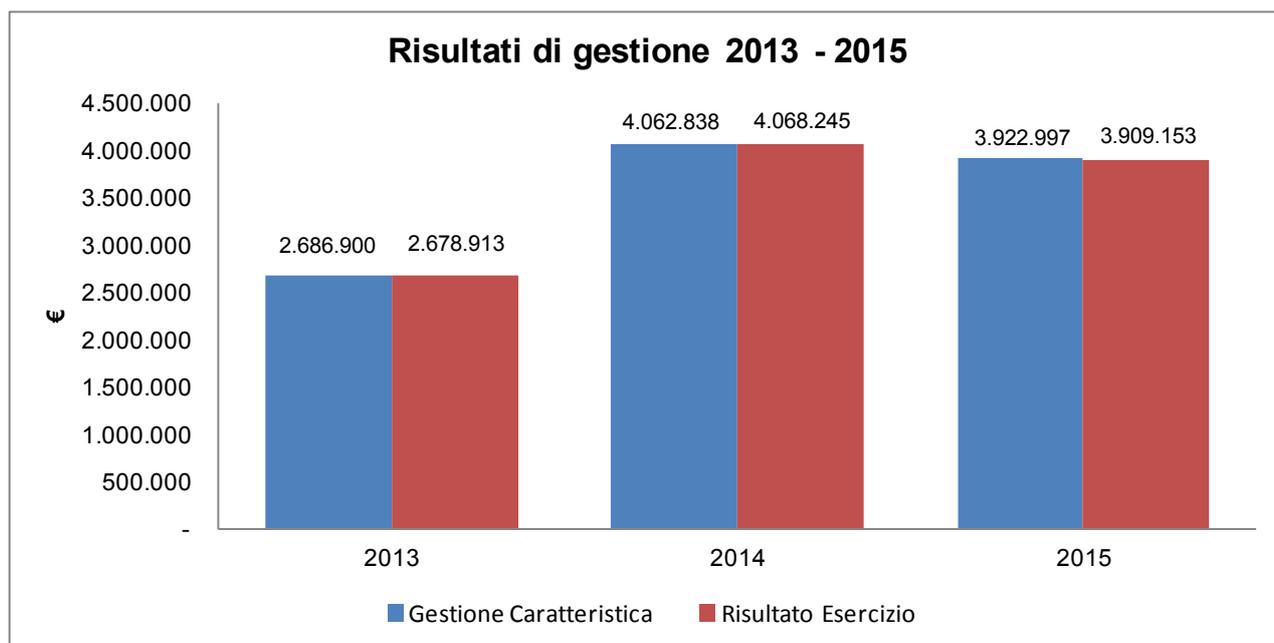
2.4. I dati economici

2.4.1. Il conto economico - dati di sintesi

I dati sono aggregati in base al Piano dei conti e ai principi contabili. I dati completi dei bilanci sono pubblicati alla sotto-sezione “[Bilanci](#)” della sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale dell’Agenzia.

Risultati economici 2013-2015 di Arpa

Di seguito si riporta il trend dei risultati economici degli ultimi tre anni di Arpa, intesi come differenza tra ricavi e costi dell'anno. Con la *gestione caratteristica* si evidenziano i risultati della gestione economica corrente dell'anno (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 2015 è stato conseguito un utile di 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, previo parere della Regione, per finanziare gli investimenti del triennio 2016-18 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. 13/2015.** Gli investimenti avranno particolare riferimento, quindi, alle azioni previste 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 virtuoso, prodotto da minori ricavi per euro 1,6 ML€ e minori costi di produzione per 1,5 ML€ rispetto al 2014, che già aveva chiuso in utile di esercizio di + 4,06 ML€. Gli elementi più significativi del buon risultato economico dell'esercizio 2015 rispetto al dato 2014 sono riconducibili ad una conferma dei contributi di funzionamento regionali, a fronte di una diminuzione dei ricavi diretti (commesse, servizi a pagamento, ecc: - 1,7 ML€), ma altresì al contenimento dei costi di personale (-0,74 ML€) ed alla riduzione ulteriore dei costi di beni, servizi e altri costi operativi (- 0,7 ML€).

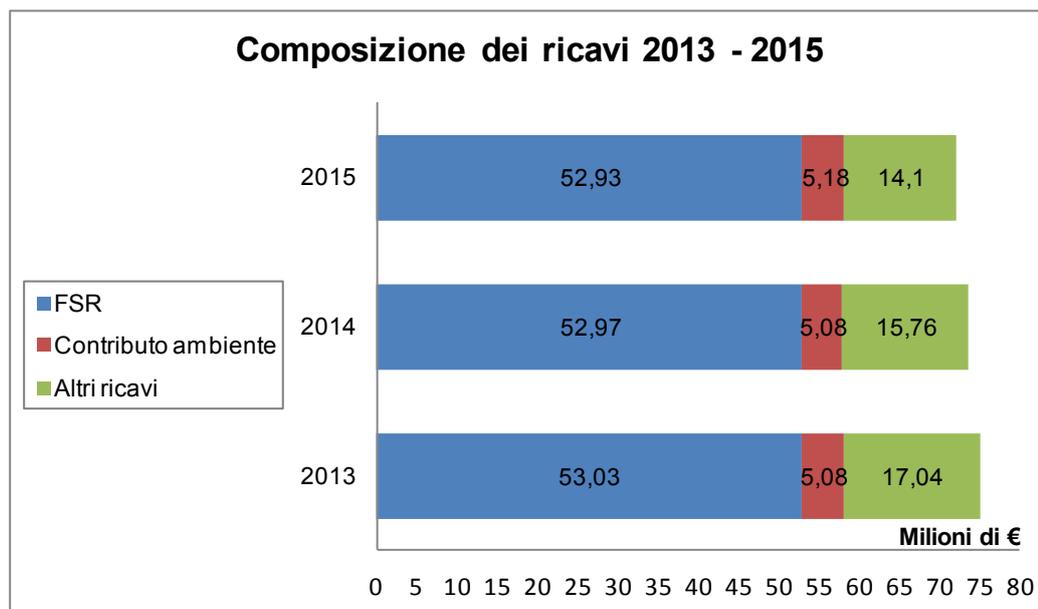
Ricavi complessivi 2013-2015

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);
- altri ricavi derivanti da cessioni di beni e servizi prodotti dall'Ente e quote risultanti dalle attività a pagamento svolte.

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

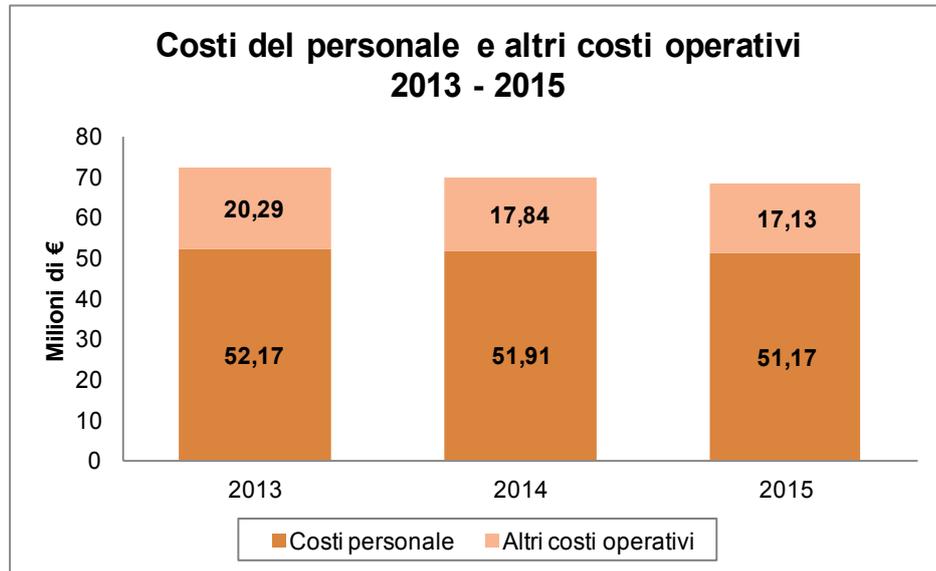
All'interno dei 14,1 ML€ della categoria "altri ricavi" (in forte flessione a fronte dei 15,8 ML€ del 2014 e dei 17,0 ML€ del 2013, comprendenti contributi o corrispettivi per progetti, commesse, servizi a tariffa, recuperi e rimborsi per specifiche attività istituzionali, sopravvenienze attive), nel 2015 diminuiscono sensibilmente i ricavi da commesse (3,5 ML€, - 1,1 ML€) e le altre voci (rimborsi da gestione reti di monitoraggio, sopravvenienze attive). Risultano invece sostanzialmente stabili i ricavi da attività a tariffa (5,9 ML€, +0.2 ML€).



Nota: sono compresi negli Altri ricavi e non nel Contributo ambiente una quota di contributi erogati dalla Regione sul capitolo del bilancio regionale relativi ad attività istituzionali svolte dal Servizio Idrometeorologia e dalla Direzione Tecnica

Costi complessivi 2013-2015

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 sempre coperti da corrispondenti e maggiori quote di ricavi.



Il consuntivo 2015 è comprensivo delle risorse previste dalla DDG n. 39/2015, con riferimento al Piano di razionalizzazione della spesa per il triennio 2015-2017, 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. Nello specifico, rispetto al risparmio stimato pari ad euro 127.109,00 per l'anno 2015, il risparmio effettivamente conseguito, da destinare alla contrattazione integrativa, è pari a euro 115.055.

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.

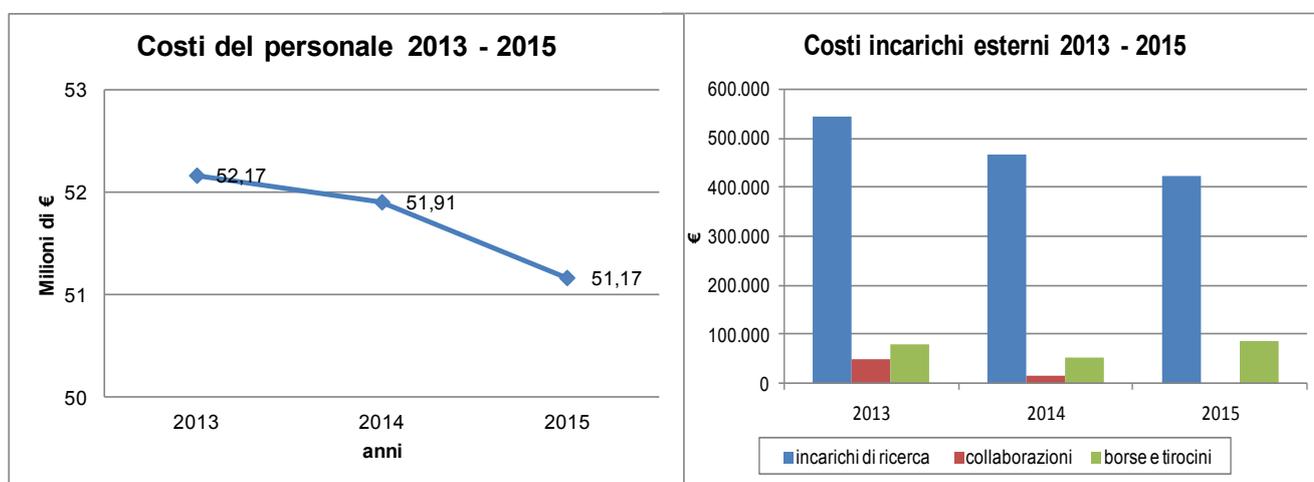
Costi del personale 2013-2015

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'Agenda 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). Nell'ultimo triennio 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 periodo considerato (2013-2015) 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.

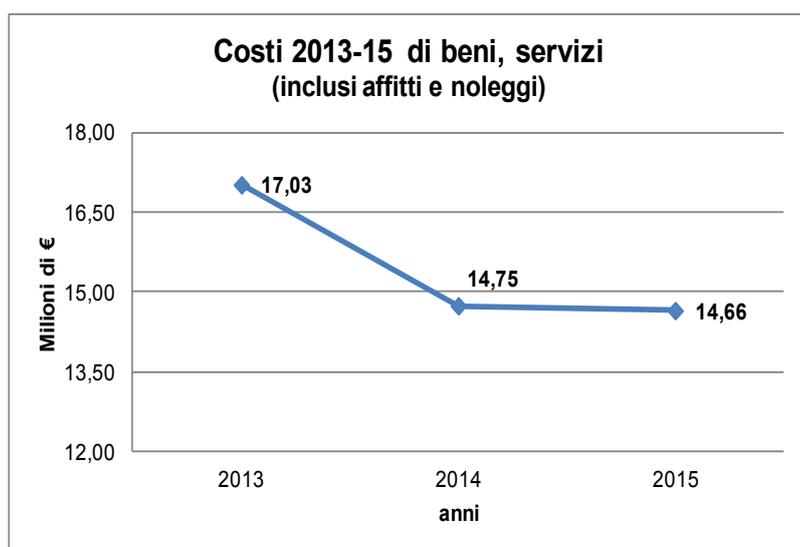
La riduzione dei costi di personale dell'Agenda contribuisce in modo determinante al conseguimento del pareggio di bilancio.



Costi retribuzioni personale interno 2013-2015

Costi incarichi esterni 2013-2015

Costi di beni e servizi 2013-2015



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 sono in calo costante. In esplicito nel 2015 si registra un calo di - 0,6% rispetto al 2014 (da 14,75 a 14,66 ML€).

I costi di beni e servizi sono diminuiti, nell'ultimo biennio, in particolare per l'impatto delle politiche di centralizzazione delle gare e il ricorso alle centrali di committenza (Intercent ER e Consip).

Anche i costi di locazione sono in decisa contrazione per l'attuazione del piano di razionalizzazione delle sedi realizzato d'intesa con la Regione, nell'ottica di rendere sostenibile la costruzione della nuova sede di Ravenna e gli altri interventi necessari sulle sedi esistenti.

2.4.2. Gli investimenti

Gli investimenti 2016-2018

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.

Gli investimenti sulle attrezzature e l'informatica sono complessivamente diminuiti negli ultimi anni per il ridursi dei contributi e per lo sforzo operato sull'adeguamento sedi. Il patrimonio tecnologico di Arpae ha necessità di ammodernamento, con particolare riferimento alla strumentazione tecnica e al parco auto.

Nel 2016, previa approvazione della Regione, l'Agenzia intende destinare l'utile 2015 (3,9 ML€) per la realizzazione di investimenti urgenti per l'Agenzia 2016-2018, legati al riordino istituzionale in atto ex L.13/2015, integrando il Piano triennale degli Investimenti già approvato con DDG n. 101/2015, secondo la ripartizione riportata nella tabella sottostante (ferma restando una flessibilità fra le diverse voci in funzione della gestione delle emergenze che dovessero manifestarsi):

Destinazione utile 2015 (3.9 ML€)	Interventi previsti	
Interventi di adattamento e riqualificazione sedi esistenti	Interventi urgenti su impianti aspirazione, cappe, ristrutturazioni di locali per nuovo personale	€ 315.000
Acquisto attrezzature per attività istituzionali	Strumenti per rilevazione glifosfati e altre attrezzature per attività istituzionali	€ 1.055.000
Acquisto terreno sede Ravenna	Quota in pagamento 2016	€ 1.090.000
Lavori nuova sede di Ravenna	Quota residua da finanziare a seguito di mancata alienazione sede via Alberoni	€ 1.440.000
	Totale €	€ 3.900.000

PIANO INVESTIMENTI 2016 – 2018				
	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Esercizio 2018	Totale
IMMOBILI				
<i>Investimenti straordinari nuove sedi</i>	7.500.000	3.700.000	1.100.000	12.300.000
<i>Sedi esistenti</i>	620.000	500.000	500.000	1.620.000
Totale A	8.120.000	4.200.000	1.600.000	13.920.000
BENI MOBILI DUREVOLI				
<i>Strumenti ed attrezzature tecniche - Mobili ed arredi</i>	250.000	250.000	250.000	750.000
<i>Automezzi</i>	500.000	100.000	100.000	700.000
<i>Hardware</i>	250.000	100.000	100.000	450.000
<i>Software</i>	250.000	100.000	100.000	450.000
Totale B	1.250.000	550.000	550.000	2.350.000
<i>interventi per sedi e attrezzature già autorizzati e finanziati da utili degli esercizi precedenti che verranno fatturati nel 2016</i>	775.000			745.000
<i>Ulteriori interventi per sedi e attrezzature realizzabili in presenza di ulteriori risorse dedicate derivanti da utile esercizio 2015 *</i>	500.000			500.000
TOTALE INVESTIMENTI A-B	10.645.000	4.750.000	2.150.000	17.015.000
SPESE ED ACQUISTI DERIVANTI DA FINANZIAMENTI A DESTINAZIONE SPECIFICA	833.050	0	0	833.050
	1 Investimenti finanziati con risorse provenienti da specifici contributi in conto capitale			
	2 Investimenti finanziati con risorse dedicate derivanti da utile di gestione 2014			
	3 Investimenti finanziati con risorse dedicate derivanti da utile di gestione			

2.5. Come operiamo

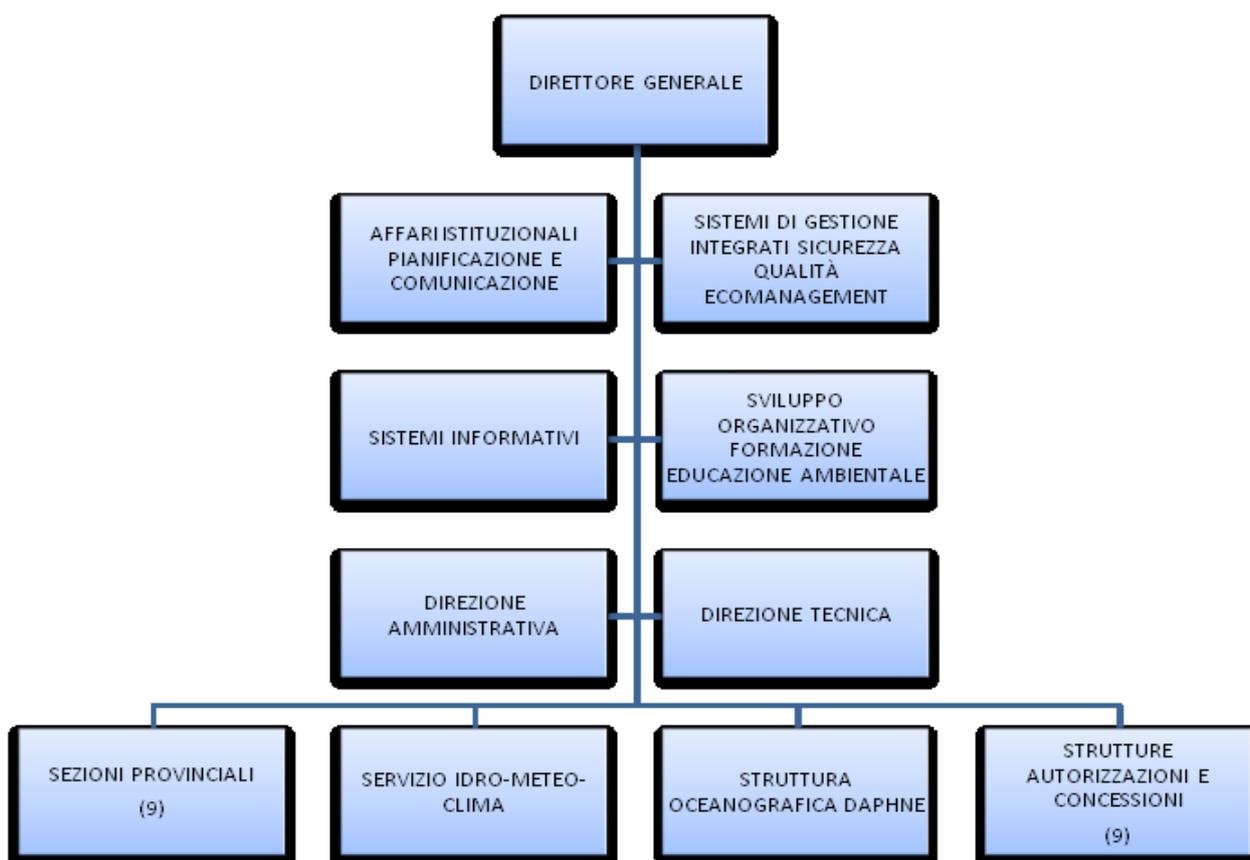
Arpae Emilia-Romagna, ente strumentale della Regione Emilia-Romagna a governo monocratico della Direzione generale, è dotata di un'organizzazione che mira a garantire l'omogeneità dei servizi erogati sull'intero territorio regionale e la presenza tecnica organizzata nei diversi ambiti di competenza e 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 secondo la L.R. 13/2015, l'assetto organizzativo - approvato con delibera n. 96/2015 - è in vigore dal 1 gennaio 2016 ed 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.



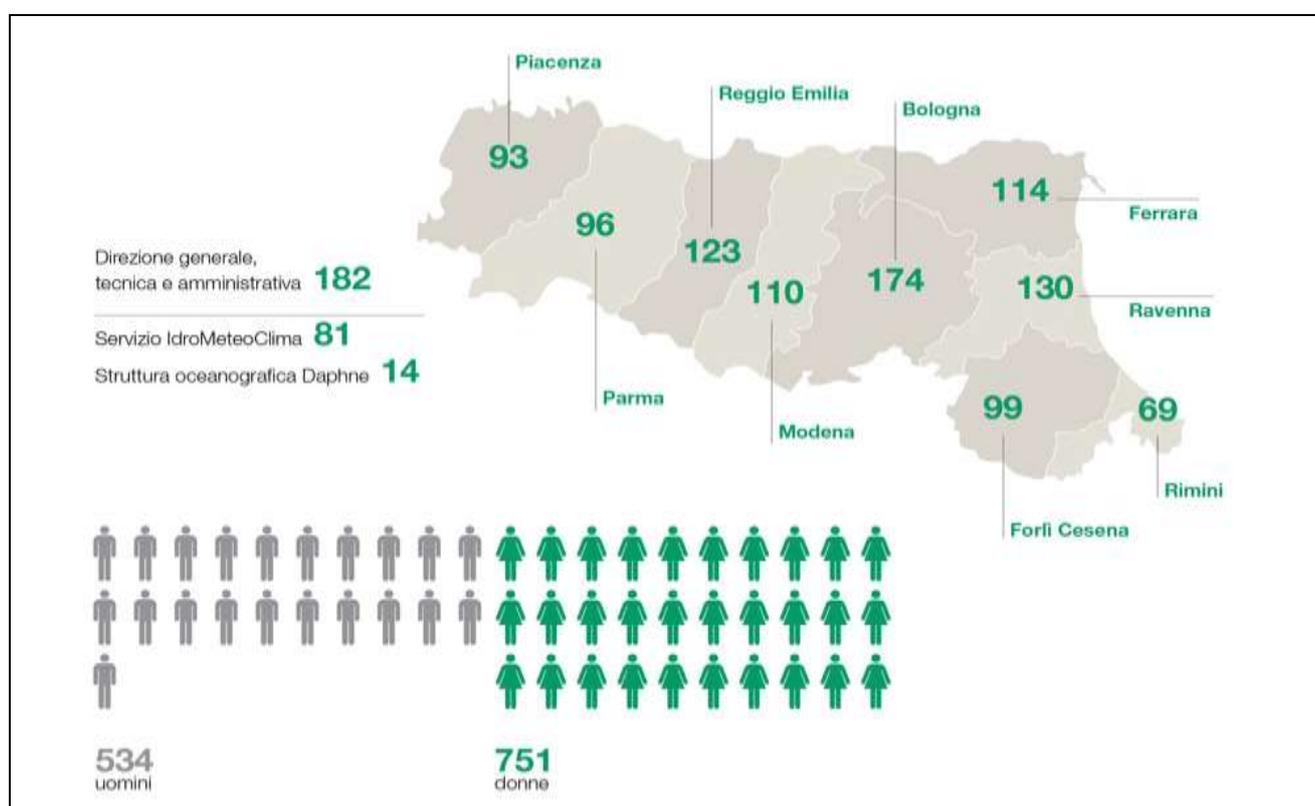
Assetto organizzativo generale di Arpae Emilia-Romagna

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 assicurano le funzioni di rilascio delle APSCD - DG

autorizzazioni ambientali e delle concessioni demaniali. Una rete di laboratori di area o dedicati a specifiche componenti ambientali, anch'essa distribuita logisticamente sul territorio, 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, sia la stessa Direzione Tecnica dell'Agenzia curano progetti e ricerche specialistici affidati 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 1.285 unità di personale dipendente, cui si sommano 9 contratti atipici e 14 comandi in uscita (dato al 31/05/2016).



34 erano le sedi logistiche attraverso le quali l'Agenzia, al 31/12/2015, garantiva l'erogazione dei suoi servizi, organizzate sulla base dei territori provinciali della regione, cui si aggiungono le strutture centrali di direzione e due strutture tematiche, SIMC e SOD. Con l'ingresso delle nuove strutture a partire dal 1/1/2016, il numero delle sedi logistiche sale a 54.

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 d'area; 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 provinciali. Il processo di riorganizzazione ed efficientamento dei laboratori dell'Agenzia, in corso già da cinque anni, non ha determinato variazioni di capacità di servizio agli utenti, ma ha anzi consentito una maggiore specializzazione dei singoli centri e un contenimento complessivo dei costi per l'Agenzia e conseguentemente per la collettività.

La rete dei laboratori opera in ottica Multisito con un sistema gestione qualità, applicato dal 1999, conforme alla norma UNI EN ISO/CEI 17025:2005 per un complessivo di 56 metodi di prova accreditati (buona parte già accreditati su più sedi della Rete laboratoristica di Arpae, secondo un processo di estensione a tutte le sedi che analizzano un determinato parametro). In prospettiva il dato è in riduzione (-5% dal 2014), 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 2016 sono stati adottati con DDG nn° 101 e 104 del 30/12/2015 e, acquisito il parere favorevole del Comitato Interistituzionale nella seduta del 29 gennaio 2016, sono stati trasmessi alla Giunta regionale per l'esercizio delle previste funzioni di controllo.

Il processo di Pianificazione

Il Programma triennale 2016-2018 di Arpae è organizzato, come previsto dalla procedura del SGQ, secondo le 4 prospettive del modello della Balanced Scorecard (BSC), da tempo adottato dall'Agenzia e indicato anche dalle Delibere della 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 sono stati sviluppati anche in considerazione delle nuove funzioni trasferite dalla L.13/2015, nella fattispecie l'attività autorizzatoria ambientale ed il rilascio delle concessioni demaniali. Contestualmente sono emerse anche nuove priorità operative:

- elaborazione di modulistiche per richiesta autorizzazione/concessione unificate a livello regionale, sulla base delle apposite direttive regionali (in riferimento alla modulistica regionale elaborata nell'ambito del Tavolo tecnico emissioni - DGR 2236/2009 e smi, DGR 1497/2011 ed alla modulistica AUA nazionale e rispettivo adeguamento regionale), tali modulistiche vengono approvate dalla Giunta regionale;
- omogeneizzazione delle procedure autorizzative, tenendo conto delle apposite direttive regionali;
- strutturazione e definizione dei contenuti dei provvedimenti autorizzativi univoci a livello regionale, sulla base delle apposite direttive regionali, salvaguardando il recepimento e l'analisi delle peculiarità locali; le definizioni di tali contenuti vengono anch'essi posti all'approvazione della Giunta regionale;
- individuazione e integrazione delle competenze amministrative e tecniche in logica di workflow sinergici e ben codificati, nell'ottica della semplificazione dei processi, a vantaggio di una maggiore tempestività operativa e trasparenza.

Il Programma annuale 2016 delle attività illustra, anche'esso secondo quanto indicato in procedura del SGQ, i Programmi annuali delle strutture territoriali (le Sezioni provinciali e, congiuntamente, le nuove 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 strategici 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 2016 - 2018

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 regionale. 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 di vincoli economico-operativi sempre più stringenti.

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 dal 2016 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** saranno 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 delle Agenzie, 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 di supporto. Ruolo importante assume 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, 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 nuovo 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 alla nuova Agenzia, con formazione rivolta in particolare a creare valore proprio dai fenomeni di 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 della nuova 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 (vedi riferimento anche alla [Politica per la Qualità di Arpae-ER](#), revisionata il 30 marzo 2016).

Gli elementi di dettaglio del *contesto normativo di riferimento incidente sull'attività dell'Agenzia* sono presentati nel [Programma triennale 2016-2018](#).

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**".

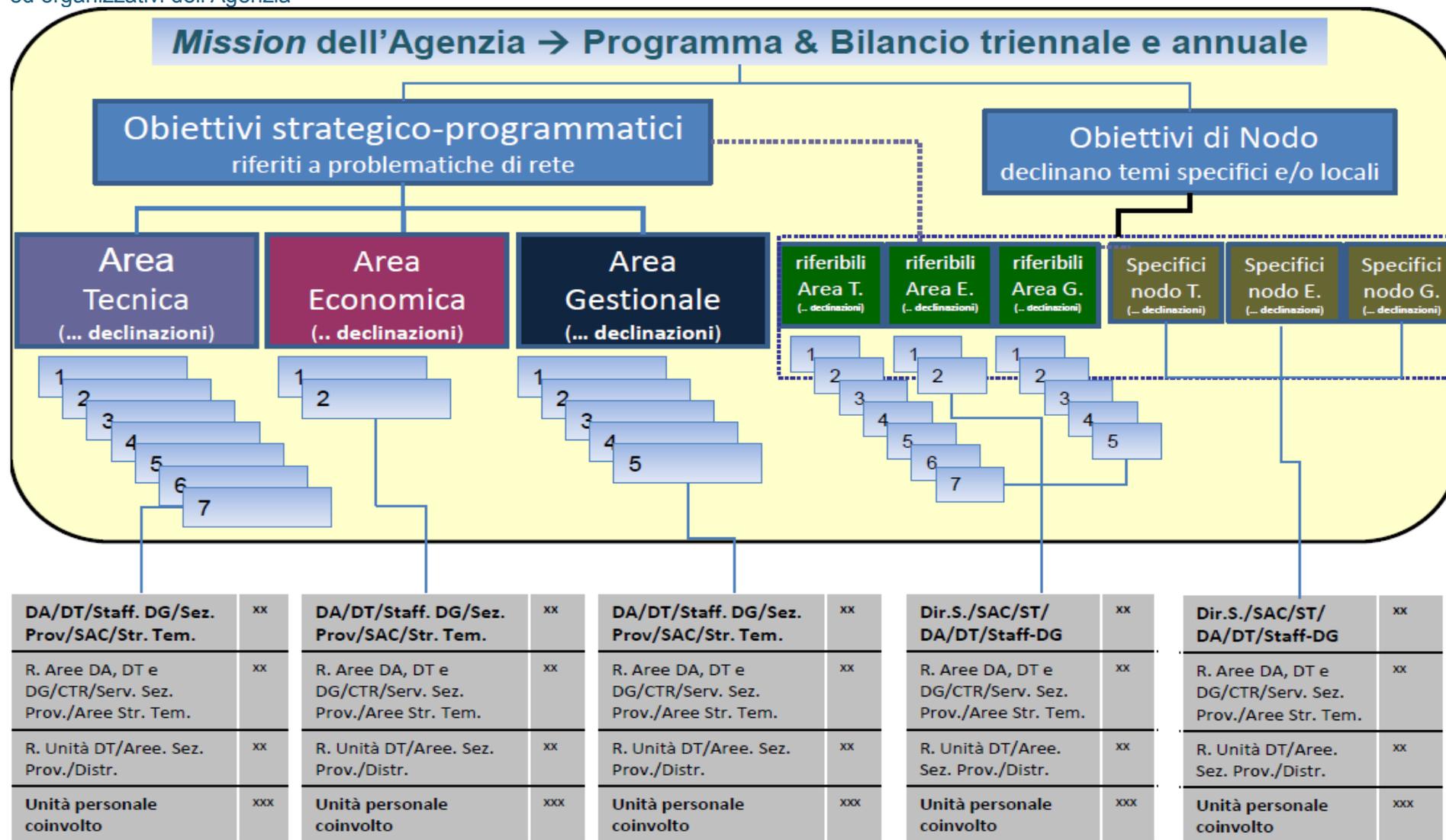
In corso d'anno (al 31/08) viene eseguito un monitoraggio infrannuale dello stato di avanzamento delle azioni-obiettivo ed a fine esercizio (al 31/12) una definitiva valutazione dei risultati conseguiti.

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, 7 per il triennio 2016-2018 - annualità 2016, e le correlate azioni-obiettivo delineate, sono organizzati per area/sfera di prioritaria 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

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 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 della Qualità di Arpa, a seguito di specifiche riunioni di Ufficio di Direzione della DG e Comitato di Direzione di Arpae (CdD), avviate alla fine di ottobre 2015 e sviluppate fino a febbraio 2016 con l’esame dei dati di consuntivazione della produzione e degli obiettivi 2015, nonché del Riesame del SGQ della DG (30 marzo 2016), ha coordinato le fasi di programmazione/selezione e definizione degli obiettivi strategico-programmatici (S-P) per il 2016 in prospettiva triennale 2016-2018. Le proposte via via formulate sono state inviate ai Referenti principali individuati di presidio delle specifiche tematiche per raccogliere le osservazioni/precisazioni di competenza. Gli obiettivi strategico-programmatici 2016-2018 - annualità 2016, di cui è riportato un estratto nelle tabelle seguenti, suddivisi secondo tre categorie dimensionali della *performance*: a) obiettivi di Area tecnica; b) obiettivi di Area economica; c) obiettivi di Area gestionale, sono stati approvati, in considerazione delle nuove funzioni e strutture in ingresso nell’Agenzia al 1/1/2016 ed al 1/5/2016, in via definitiva dal CdD nella seduta del 28/04/2016.

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.

3.3.2. **Struttura e articolazione degli obiettivi 2016-2018 anno 2016**

Arpae organizza l’articolazione degli obiettivi Strategico-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 di intervento nel triennio 2016-2018 ed in particolare nel 2016 sono rivolte a seguenti quattro Obiettivi:

Prospettiva dei Processi operativi

1. **Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo**
2. **Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione**

Prospettiva dell'Innovazione

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

Prospettiva della Qualità e del Cliente

4. **Contenimento dei Tempi di risposta**

Ciascun obiettivo è appoggiato con una o più azioni-obiettivo che si svilupperanno nel 2016 come completamenti/evoluzioni di fasi di programmi già avviati nell'annata trascorsa (11 azioni-obiettivo), ovvero avvio di nuove iniziative specifiche (5 azioni-obiettivo).

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

5. **Controllo equilibrio economico-finanziario**

Per il perseguimento degli obiettivi indicati sono state individuate 5 azioni-obiettivo specifiche che si svilupperanno nel 2016 come 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 2016 e in avvio per il triennio 2016-2018, a due obiettivi chiave:

Prospettiva dell'Innovazione

6. **Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)**

Prospettiva della Qualità e del Cliente

7. **Affermazione dell'identità di Arpae**

Anche nell'Area Gestionale, per il perseguimento degli obiettivi indicati sono state individuate 4 azioni-obiettivo che nel 2016 svilupperanno completamenti/evoluzioni di fasi di programmi già avviati nell'annata trascorsa, 5 sono le azioni-obiettivo che rappresentano, di contro, avvio di nuove iniziative ovvero sviluppi evolutivi aggiunti.

Negli obiettivi S-P 2016-2018 annualità 2016, sono presenti anche item le cui declinazioni ed effetti attesi sono direttamente o indirettamente finalizzate al raggiungimento di target individuati nell'ambito del *Programma triennale della trasparenza 2016-2018* e del *Piano di prevenzione della corruzione 2016-2018*, presenti trasversalmente nelle 4 prospettive (ancorché in prevalenza riguardanti la dimensione di sviluppo dei processi operativi).

Nell'annualità 2016 (in proiezione 2016-2018) i 7 obiettivi strategico-programmatici (S-P) sono stati specificati in **30 Azioni-obiettivo** descritte nel **Catalogo obiettivi**, che sono state trasferite con 1.247 declinazioni nelle schede del Sistema premiante ed assegnate a 718 persone. Complessivamente gli Obiettivi di struttura del Sistema premiante assegnati nel 2016 risultano 2.243, con una prevalenza pro-capite nei dirigenti (valor medio 4,1/dirigente) rispetto al comparto (valor medio 1,7/unità comparto), in quanto a quest'ultimi sono assegnati complessivamente altri 1.804 obiettivi individuali (con una media di 1,7/unità di comparto).

Gli obiettivi S-P previsti per il 2016 risultano suddivisi in **7 azioni-obiettivo strategiche** e **23 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 2016 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).

Quadro Obiettivi Strategico-programmatici 2016-2018 - Anno 2016

Dimensione di Area tecnica

Prospettiva Processi Operativi			
Obiettivi	Tipo Azione-Obb.	Cod. Azione-Obb.	Azioni-obiettivo previste nel 2016
1 – Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	P	1a	Predisposizione ed avvio piano di sviluppo attività di controllo degli impianti RIR (rif. Seveso III) in modo integrato tra CTR e Sezioni territoriali
	P	1b	Assicurazione “ soglie ” programmate di controllo territoriale con l'attività ispettiva
	P	1c	Rilascio autorizzazioni ed attività ispettiva sulle emissioni con contestuale acquisizione dati per compilazione inventario delle emissioni e pianificazione dei controlli
	P	1d	Aggiornamento e avvio operativo dell' Anagrafe regionale dei siti contaminati (da Catasto Arpae)
	S	1e	Applicazione L. 68/2015 (cosidd. “ ecoreati ”)
2 - Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione	P	2a	Progetto operativo per l'avvio della direzione unica della Rete laboratoristica (<i>biennale 2016-2017</i>)
	P	2b	Implementazione del SGQ ai processi di vigilanza e controllo a garanzia dell'autonomia e terzietà dell'attività di controllo come previsto dalla L.R. 13/2015 e L. 68/2015 (<i>biennale 2016-2017</i>)
	P	2c	Realizzazione ed applicazione procedure (LG) per l'attività di controllo e monitoraggio della costa , delle acque del litorale e di transizione
Prospettiva Innovazione			
3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	P	3a	Monitoraggio del Piano regionale di gestione dei Rifiuti
	P	3b	Avvio attività di approfondimento e studio per il monitoraggio dei Piani di gestione distrettuali e delle misure di intervento previste
	P	3c	Monitoraggio del Piano regionale integrato di risanamento della Qualità dell'Aria
	P	3d	Progettazione e avvio operativo dell' Osservatorio dei cambiamenti climatici (<i>biennale 2016-2017</i>)
	S	3e	Progettazione, avvio operativo dell' Osservatorio sull'energia e razionalizzazione di funzioni e procedimenti di autorizzazione/ concessione del settore energetico (<i>biennale 2016-2017</i>)

Prospettiva Qualità – Cliente			
4 - Contenimento dei Tempi di risposta	P	4a	Rispetto dei tempi di risposta delle attività laboratoristiche definiti per le singole matrici analitiche
	S	4b	Monitoraggio dei tempi di risposta nelle fasi del processo di rilascio delle autorizzazioni
	P	4c	Rispetto della tempistica programmata dei campionamenti e di validazione dei dati (Aria; Acque; Idrometeorologie; Mare; ...) e di produzione dei bollettini/avvisi di rete (aria, meteorologia, idrologia, climatologia, correnti marine) e dei tempi di redazione previsti per i singoli Report ambientali (acque, aria, cem, rifiuti,) e di aggiornamento dell'Annuario dati ambientali

Dimensione di Area economica

Prospettiva Economica			
Obiettivi	Tipo Azione-Obb.	Cod. Azione-Obb.	Azioni-obiettivo previste nel 2016
5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	P	5a	Definizione e piena applicazione operativa del Nuovo tariffario di Arpae
	P	5b	Aggiornamento criteri di rilevazione dei costi contabilizzati con focalizzazione sui nuovi servizi erogati da Arpae (biennale 2016-2017)
	P	5c	Definizione e applicazione procedura di gestione e monitoraggio delle sanzioni amministrative
	P	5d	Definizione e monitoraggio budget operativo delle nuove strutture con regolazione ed applicazione accordi con Province per uso servizi generali di supporto
	P	5e	Mantenimento equilibrio di bilancio 2016 e controllo dei limiti specifici dei spesa (D.L. 78/2010, Spending review) a livello di Nodo/Struttura.

Dimensione di Area gestionale

Prospettiva Innovazione			
Obiettivi	Tipo Azione-Obb.	Cod. Azione-Obb.	Azioni-obiettivo previste nel 2016
6 – Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)	S	6a	Razionalizzazione dei processi di rilascio autorizzazioni
	S	6b	Razionalizzazione dei processi di rilascio concessioni
	S	6c	Miglioramento/ottimizzazione dell'assetto di IT nelle varie sedi Arpae e aggiornamento coordinato degli applicativi aziendali

Prospettiva Qualità-Cliente			
7 – Affermazione dell'identità di Arpae	S	7a	Progettazione canali/momenti di confronto con stakeholder e società civile (su strategie, programmi ed azioni dell'Ente) e sviluppo di strumenti e forme di diffusione delle informazioni ambientali (<i>biennale 2016-2017</i>)
	P	7b	Sviluppo di una strategia formativa della Direzione agenziale
	P	7c	Sviluppo del progetto agenziale di pubblicazione di data set in logica open data
	P	7d	Trasformazione del Catalogo dei servizi di Arpa-ER in proposta di " Carta dei servizi di Arpae-ER " (<i>biennale 2016-2017</i>)
	P	7e	Aggiornamento e presidio del Programma per la trasparenza e l'integrità e sviluppo del livello di dettaglio informativo su alcuni temi
	P	7f	Sviluppo Politica GPP di Arpae , allineamento al disposto L.221/2015, nuovo Codice Appalti e ad obiettivi del PAN GPP e del Piano di azione regionale sui consumi sostenibili

Iniziative collegate all'esecuzione del **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018** (D.Lgs. 33/2013) e al **Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2016-2018** (L. 190/2012):
1e, 2b, 2c, 5a, 5b, 5c, 7a, 7c, 7d, 7e, 7f.

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 servizi	Strutture operative sul territorio	PARERI	Relazioni tecniche per autorizzazioni emesse da Arpae	ISPEZIONI	CAMPIONAMENTI	VALIDAZIONE REGISTRO	MISURE AUTOMATICHE	MISURE MANUALI	SOPRALLUOGHI	CAMPIONI ACCETTATI SPORTELLLO (campionamenti della Sezione + campioni accettati dall'esterno)
Istituzionali OBBLIG.RI	<i>Daphne</i>	0	0	0	1.642	0	0	1.530	0	1.306
	<i>Sez. PC</i>	333	299	1.331	1.167	85	190.800	2.981	285	2.323
	<i>Sez. PR</i>	471	841	1.295	853	60	138.980	2.309	543	2.952
	<i>Sez. RE</i>	961	315	1.657	2.970	150	313.946	3.955	617	5.927
	<i>Sez. MO</i>	961	315	1.657	2.970	150	313.946	3.955	617	5.927
	<i>Sez. BO</i>	2.384	1.620	1.640	991	30	222.087	707	0	7.665
	<i>Sez. FE</i>	392	232	747	1.608	50	469.019	5.309	867	4.482
	<i>Sez. RA</i>	561	347	1.160	1.838	103	213.000	4.365	985	3.631
	<i>Sez. FC</i>	1.375	597	974	1.321	190	179.073	4.528	1.026	5.538
	<i>Sez. RN</i>	346	103	673	948	50	136.090	4.601	686	2.990
	Totale per "servizi obbligatori"	7.784	4.669	11.134	16.308	868	2.176.941	34.240	5.626	42.741
Istituzionali NON OBBLIG.RI	<i>Daphne</i>	0	0	0	354	0	0	0	0	0
	<i>Sez. PC</i>	0	0	0	48	0	23.500	125	55	917
	<i>Sez. PR</i>	0	0	0	722	0	140.553	452	137	2.119
	<i>Sez. RE</i>	0	0	0	10	0	2.208	16	5	1.004
	<i>Sez. MO</i>	0	0	0	10	0	2.208	16	5	1.004
	<i>Sez. BO</i>	0	0	0	8	0	165.213	673	0	14.120
	<i>Sez. FE</i>	0	0	8	266	0	85.180	88	159	754
	<i>Sez. RA</i>	0	0	0	0	0	0	217	364	744
	<i>Sez. FC</i>	0	0	0	192	0	14.628	44	92	342
	<i>Sez. RN</i>	0	0	0	408	0	39.450	175	179	1.187
	Totale per "servizi non obbligatori"	0	0	8	2.018	0	472.940	1.806	996	22.191
Totale attività di Arpae previste per il 2016		7.784	4.669	11.142	18.326	868	2.649.881	36.046	6.622	64.932

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

- **Autorizzazioni ambientali**, con riferimento all'attività svolta negli anni precedenti dagli ex Settori ambiente delle nove Province, attività ora in capo ad Arpae, si stima la gestione di circa 6.500 istruttorie/y per il rilascio di autorizzazioni ambientali sia integrate che non, nonché la registrazione e verifica di 2.300 comunicazioni/y su normative ambientali, come dettagliato nel [Programma triennale 2016-2018](#);
- **Autorizzazioni in materia di energia**, sempre con riferimento alle funzioni trasferite dalle Province ai sensi della L.R. 13/2015, si stima un impegno annuale su circa 190 istanze per rilascio autorizzazioni e su 185 comunicazioni per infrastrutture energetiche;
- **Concessioni demaniali**, l'impegno stimato in tale ambito, operativamente in capo ad Arpae dal 1 maggio 2016, fa riferimento ad una domanda annuale di circa 1.180 nuove richieste e di oltre 400 domande l'anno di rinnovo.
- **Attività di progetto**, per il 2016 è prevista una ulteriore leggera riduzione del n° complessivo di progetti attivi (nel 2015 si è scesi a 87 progetti, rispetto ai 125 attivi nel 2014), ma l'impegno operativo correlato si prevede di dimensioni sostanzialmente analoghe al 2015, 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.

Come anticipato, il **Piano della performance 2016-2018 di Arpae-ER** è stato elaborato con riferimento al ciclo della pianificazione e controllo delle attività e del bilancio economico dell'Agenzia, ma si incardina altresì, quale strumento espressamente richiamato, anche nel [Piano triennale della prevenzione della corruzione 2016-2018](#)³ come fattore di trasparenza degli obiettivi e dell'attività dell'Ente, e più direttamente nel [Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018](#)⁴ 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.

I principali punti di realizzazione e gestione del **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018**, sono confluiti, con adeguata declinazione in azioni-obiettivo specifiche e relativi indicatori e target attesi, nel quadro degli **Obiettivi strategico-programmatici 2016-2018 - anno 2016** – completati con le azioni-obiettivo previste nell'ambito dell'attività di singoli (specifici) nodi (di supporto). Ciò di fatto integra il processo di gestione della “performance” aziendale (quanto meno nei suoi aspetti più innovativi/sfidanti) con quello di realizzazione del “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità”. L'azione di monitoraggio degli obiettivi del Piano della performance, rappresenta quindi azione coordinata con la ricognizione sul grado di perseguimento dei programmi triennali sulla trasparenza e l'integrità.

Estratto da punto 6.2 (*Sistema di monitoraggio sull'attuazione del Programma*) del **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**:

³ Estratto da Paragrafo 8 (*Obblighi di trasparenza - Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2016-2018 di Arpae*)

1. La trasparenza costituisce strumento di prevenzione e contrasto della corruzione ed è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

⁴ Estratto da Paragrafo c) (*Piano della performance in Arpae - Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018 di Arpae*)

Si definisce Piano della performance, 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, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Il piano individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché le tematiche di riferimento nelle quali si declinano gli obiettivi che saranno assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori; ad esso fa seguito un documento denominato «*Relazione sulla performance*» che evidenzia, a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Le verifiche vengono svolte parallelamente e con la frequenza delle attività di monitoraggio, nel Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi, del Piano della performance e si concludono con la stesura di un 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 della loro attuazione.

I report vengono inviati:

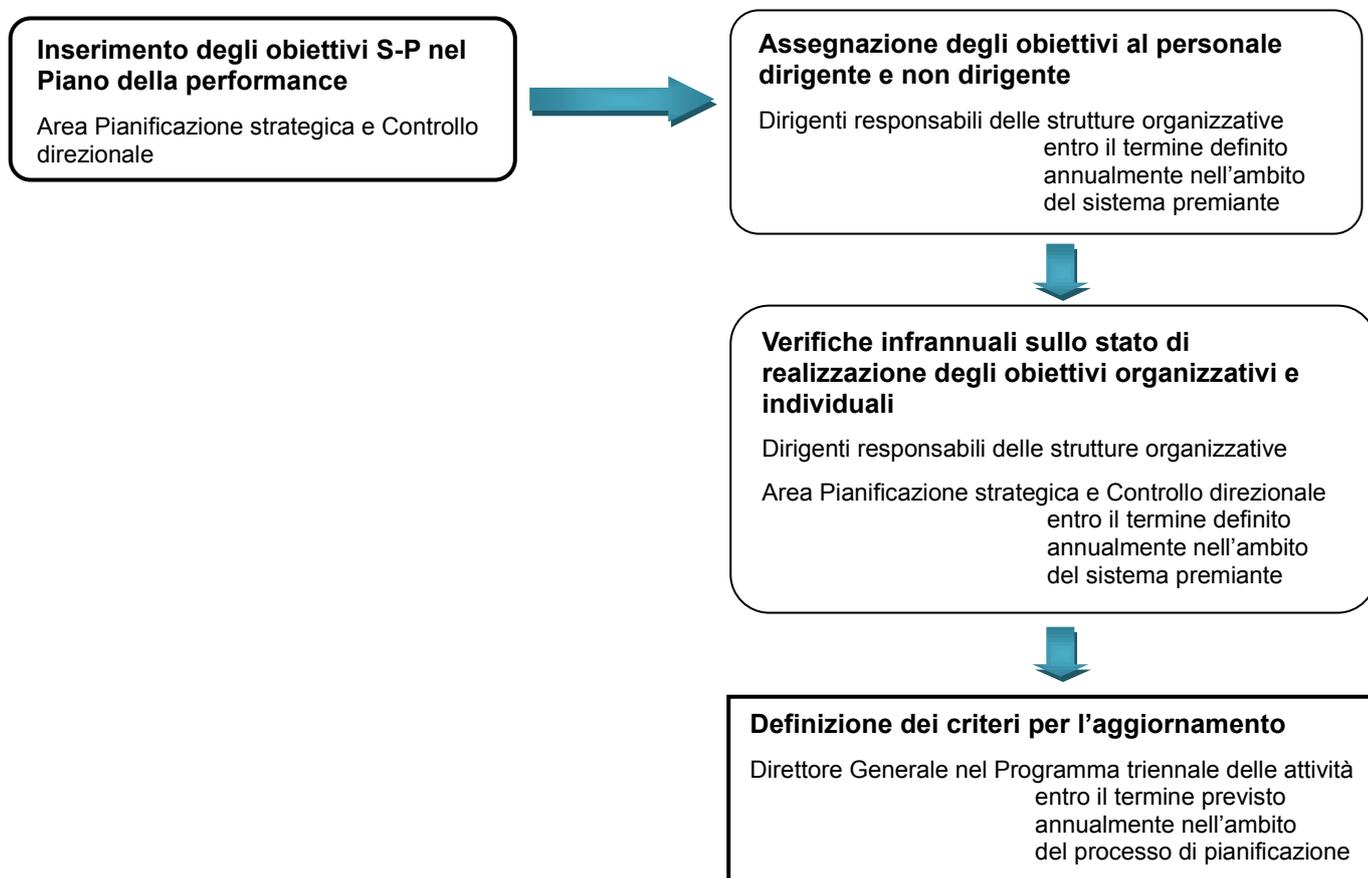
- ✚ al Direttore Generale, a cui compete la revisione e l'aggiornamento del Programma e al Comitato di Direzione,
- ✚ all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), a cui compete l'esercizio del controllo sull'attuazione del Programma triennale i cui risultati confluiscono nella Relazione annuale di cui all'art. 14, comma 4, lett. g) del D. Lgs. n. 150/2009.

Altresì al punto 6.1 (*Organizzazione e responsabilità per l'attuazione del Programma*) del **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** è previsto che: "Il Sistema di gestione degli obiettivi di Arpa (*Piano della performance*) garantisce, attraverso l'assegnazione di obiettivi di struttura ai dirigenti e di struttura ed individuali al personale del comparto, l'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità."

Estratto da *paragrafo 5 (Collegamento con il Piano della performance)* del *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*:

Le misure da adottare per la completa attuazione del D.Lgs. 33/2013, per la comunicazione della trasparenza e il coinvolgimento degli stakeholder, ..., annualmente aggiornate ..., alimentano il Sistema degli obiettivi annuali, organizzativi e individuali (*Piano della performance, ...*).

Il diagramma di flusso che segue illustra come, attraverso il "ciclo della performance", vengano definiti e assegnati gli obiettivi annuali comprensivi di quelli relativi alla trasparenza, rilevati e controllati i risultati e riavviato, sulla base dei risultati raggiunti, il percorso di aggiornamento del *Piano triennale per la trasparenza e l'integrità* in sincronia con il Sistema unico di gestione degli obiettivi.



4. La misurazione e la valutazione della performance

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

Si definisce **Piano della performance 2016-2018 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.

Nel 2016 si registra come il 86% delle declinazioni complessive degli obiettivi di struttura nelle schede di tutto il corpo dipendenti dell'Agenzia sono riferibili agli Obiettivi S&P, direttamente o per coerenza e similitudine di outcome atteso (vedi declinazioni di obiettivi che pur se di nodo sono riferibili agli S-P).

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 Arpa 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.

Questo processo unitario e correlato di definizione ed assegnazione degli obiettivi è stato chiamato **Sistema Unico di Gestione degli Obiettivi (SUGO)** proprio al fine di dare evidenza dell'integrazione tra fasi precedentemente autonome nella gestione.

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.

4.3. Articolazione della declinazione e assegnazione degli obiettivi 2016 nel Sistema premiante

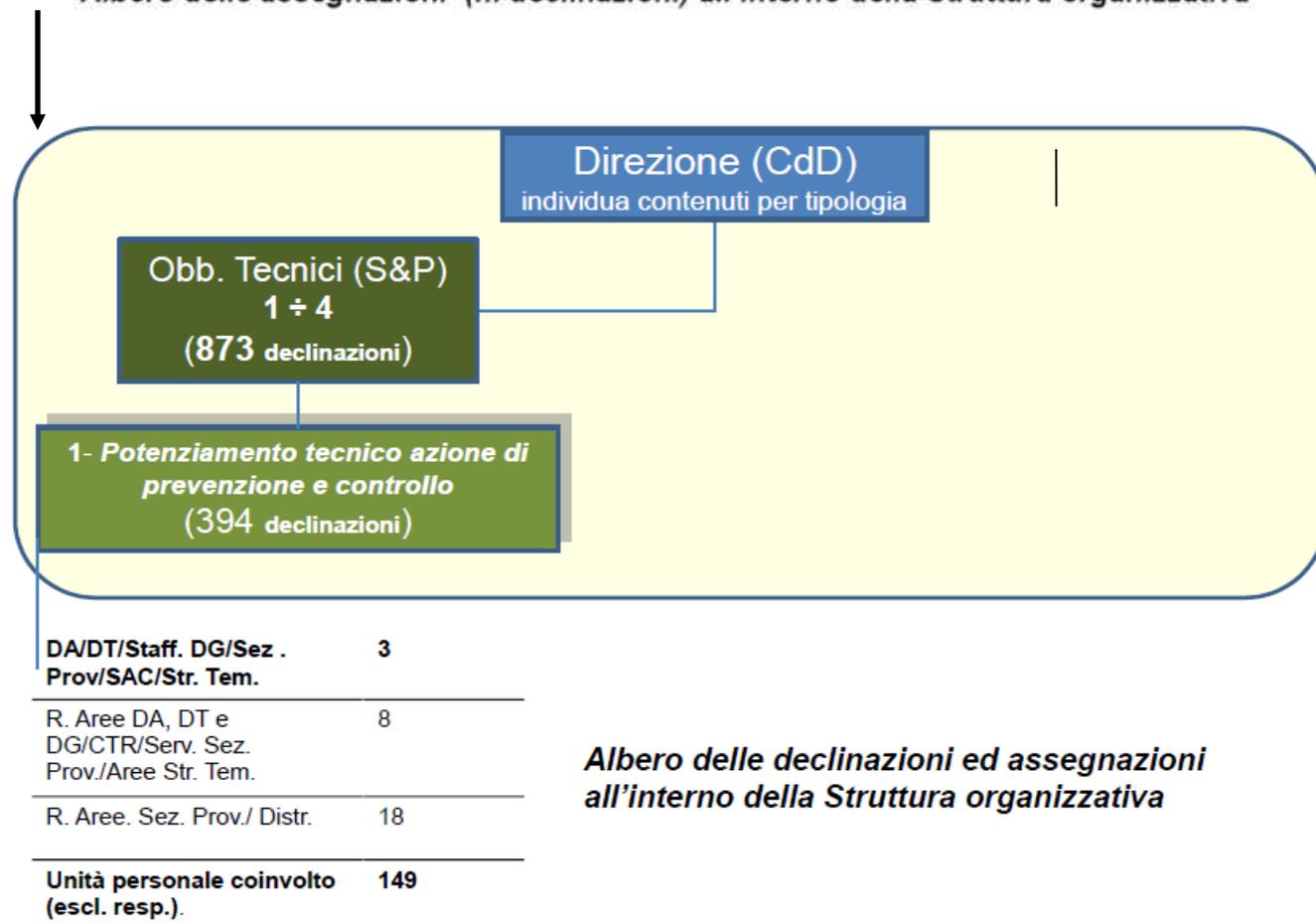
Lo schema di articolazione degli obiettivi 2016 che ha dato luogo alla composizione del **Catalogo Obiettivi – anno 2016** può essere così sintetizzato:

Azioni-obiettivo che formano il Catalogo generale per la declinazione degli obiettivi nelle schede del S.P.			
Obiettivi S&P			Obiettivi di Nodo
Area tecnica	Area economica	Area gestionale	Riferibili a S&P + Specifici
N° obb. 4	N° obb. 1	N° obb. 2	N° obb. : $(26 \cdot x_{1-2}) \rightarrow \max 52$
Azioni-obiettivo	Azioni-obiettivo	Azioni-obiettivo	Azioni-obiettivo
Tot. n. 16 n° 3 strat. n° 13 programm.	Tot. n. 5 n° 5 programm.	Tot. n. 9 n° 4 strat. n° 5 programm.	Tot. n. $[(26 \cdot x_{1-2}) \cdot y_{1-n}]$ n° 144 Riferibili a S&P e specifici
Totale: 7 Obb. → 30 Azioni-obiettivo			
Articolazione per Prospettiva BSC			Prospettiva BSC
Processi op.:8 Innovazione: 5 Qualità e cliente: 3	Economica: 5	Innovazione: 3 Qualità e cliente: 6	Processi operativi: 62 Economica: 6 Innovazione: 43 Qualità e cliente: 34
Tasso di sviluppo nuove iniziative			
Nuove iniziative	Nuove iniziative e/o nuovi sviluppi	Nuove iniziative e/o nuovi sviluppi	Totale incidenza nuove iniziative
n. 5 – (31%)	n. 3 – (60%)	n. 5 – (56%)	n. 13 nuove azioni-obb.vo (43% sul totale)

In tale quadro si costituisce il *Piano della performance 2016-2018 - annualità 2016* che include anche (con 11 Azioni-obiettivo strettamente collegate) gli obiettivi definiti, in applicazione del D.Lgs.33/2013, relativamente agli obblighi di pubblicazione di dati, informazioni e documenti nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale, secondo quanto previsto dal [Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016/2018](#).



Albero delle assegnazioni (n. declinazioni) all'interno della Struttura organizzativa



Albero delle declinazioni ed assegnazioni all'interno della Struttura organizzativa

Negli schemi seguenti è illustrato come si è sviluppato quantitativamente il processo d'integrazione nella declinazione delle Azioni-obiettivo del Catalogo con gli obiettivi assegnati nelle schede del Sistema premiante del personale dell'Agenzia.

I 7 Obiettivi strategico-programmatici nel 2016 sono stati specificati in 30 Azioni-obiettivo presenti nel Catalogo obiettivi, che declinate nelle schede del Sistema premiante, con 1.247 declinazioni, sono state assegnate a 718 persone. Complessivamente gli Obiettivi di struttura del Sistema premiante assegnati nel 2016 sono 2.243 con una prevalenza pro-capite nei dirigenti (valor medio 4,1/ dirigente) rispetto al comparto (valor medio 1,7/ unità comparto), in quanto a questi ultimi sono stati assegnati complessivamente altri 1.804 obiettivi individuali (con una media di 1,7/ unità di comparto).

Quadro di articolazione della declinazione degli obiettivi 2016 nel Sistema premiante

	Azioni-obiettivo presenti nel Catalogo obiettivi declinate nelle schede del S.P. - 2016						
	Strategico-Programmatici			di Nodo riferibili a S&P e specifici di Nodo			TOTALE
	Area Tecnica	Area Economica	Area Gestionale	Area Tecnica	Area Economica	Area Gestionale	
N. azioni obiettivo	16	5	9	99	3	42	174
N. assegnazioni obiettivi nel sistema premiante	873	124	250	535	11	450	
Azioni-obiettivo declinate su dir./resp. nodo (n. azioni-obiettivo)	13	3	8	14 di nodo	N°38 azioni-ob. (21,8% totale) con 106 declinazioni		
Obiettivi di struttura del Sistema Premiante assegnati al personale (dirigenza e comparto) - anno 2016							
Totale assegnazioni: 2.243 n.obiettivi/persona: 1,9 n.obiettivi/dirigente: 4,1 n.obiettivi/comparto: 1,7							
Obiettivi di individuali del Sistema Premiante assegnati al personale (comparto) – anno 2016							
Totale assegnazioni: 1.804 n.obiettivi/comparto: 1,7							

Nello schema seguente sono poste in evidenza le declinazioni, in obiettivi di struttura assegnati, presenti nelle schede del Sistema premiante, delle diverse tipologie di obiettivi del Catalogo, suddivisi per nodo. È stata introdotta per fini di reportistica la categoria Nodo_SP che raccoglie gli obiettivi di programmazione dei Nodi, quindi specifici per la realtà locale e/o per la funzione del Nodo, ispirati in modo chiaro e lineare ai 7 obiettivi Strategico-programmatici. Vi possono essere casi in cui un Nodo ritiene di estendere ad altre figure professionali quanto indicato negli obiettivi S-P, ovvero recuperare obiettivi che a livello di sistema non erano stati pensati per coinvolgere anche lo specifico Nodo. Esaminando la distribuzione delle declinazioni degli obiettivi, si rilevano riferimenti ad un numero limitato di obiettivi per le strutture a maggior vocazione specialistica, quindi le Strutture Tematiche ed i Servizi di staff della Direzione generale, a fronte di una distribuzione più ampia per i nodi territoriali il cui core-business si caratterizza per una maggiore ampiezza di temi ed ambiti coinvolti. Anche la Direzione tecnica, grazie alla presenza di CTR ed Aree di coordinamento che nel complesso coprono la totalità delle tipologie di attività tecniche svolte dall'ente, mostra una distribuzione delle declinazioni sul sistema premiante degli obiettivi molto ampia e distribuita. La declinazione degli obiettivi di Nodo si concentra prevalentemente negli obiettivi facenti riferimento alle tematiche dell'innovazione/apprendimento (518 declinazioni) o tecnico/operative (297 declinazioni).

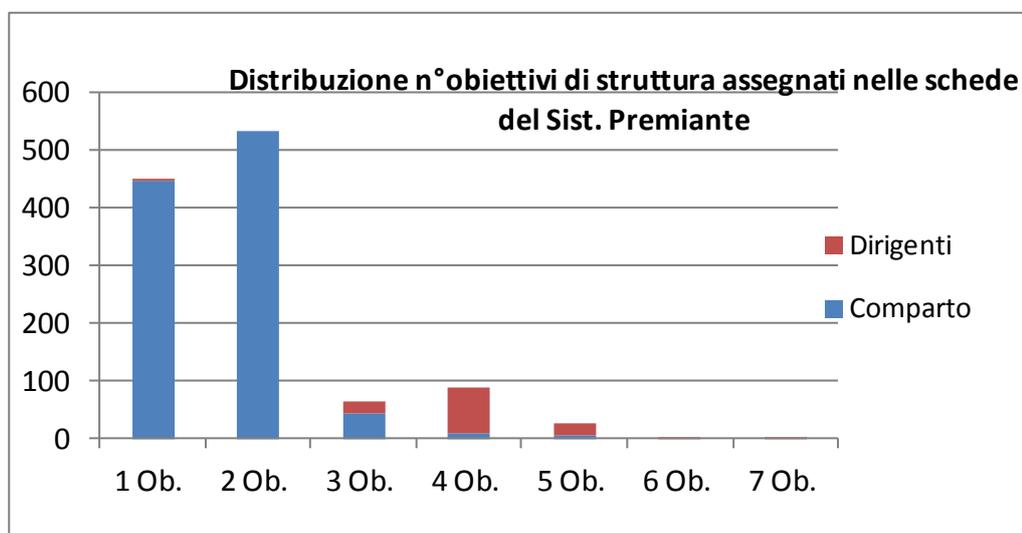
- Assegnazioni (nei Nodi) degli obiettivi di struttura per tipologia

NODI	Tipologia obiettivo di riferimento (anno 2016)				Totale declinazioni nel Nodo
	Di Nodo	Di Nodo rif. a S-P	Programmatico	Strategico	
Direzione Amministrativa	0	42	49	0	91
Direzione Tecnica	6	8	49	8	71
SAIPC	4	19	22	20	65
SGI:SQE	12	10	8	0	30
SSI	0	16	5	14	35
SOFE	2	7	6	2	17
Sez. Prov. BOLOGNA	79	40	62	56	237
Sez. Prov. FERRARA	17	18	91	52	178
Sez. Prov. FORLI-CESENA	7	5	69	46	127
Sez. Prov. MODENA	27	55	90	15	187
Sez. Prov. PARMA	13	0	78	32	123
Sez. Prov. PIACENZA	23	36	38	7	104
Sez. Prov. RAVENNA	24	59	89	30	202
Sez. Prov. REGGIO EMILIA	48	0	92	8	148
Sez. Prov. RIMINI	50	12	12	20	94
SAC DI BOLOGNA	1	47	12	7	67
SAC DI FERRARA	0	36	3	5	44
SAC DI FORLI-CESENA	0	33	0	14	47
SAC DI MODENA	0	32	0	3	35
SAC DI PARMA	0	36	4	23	63
SAC DI PIACENZA	0	15	0	9	24
SAC DI RAVENNA	0	33	0	2	35
SAC DI REGGIO EMILIA	0	23	0	2	25
SAC DI RIMINI	0	21	0	21	42
SIMC	0	68	52	7	127
SOD	1	9	12	1	23
Unità Segreteria Direttore Generale	2	0	0	0	2
Totale Arpae (2016)	316	680	843	404	2243
	14%	30%	38%	18%	100%
Totale Arpa (2015)	542 (24%)	766 (35%)	461 (21%)	441 (20%)	2.210

Nel 2016 ad ogni collaboratore di Arpae nel Sistema premiante sono stati assegnati mediamente 3,4 obiettivi. Nel comparto sono stati suddivisi tra obiettivi di **struttura ed individuali**, mentre per i dirigenti si assegnano solo obiettivi di struttura considerato il ruolo di gestione proprio del personale della dirigenza.

Nello schema seguente si osserva come sono stati distribuiti, in termini di numerosità, gli obiettivi del Sistema premiante limitatamente a quelli di struttura.

Distribuzione n° obiettivi di struttura assegnati per persona nelle schede del S.P. 2016							
	1 Ob.	2 Ob.	3 Ob.	4 Ob.	5 Ob.	6 Ob.	7 Ob.
Dato generale (n. persone)	447	535	66	90	27	2	3
Comparto	446	535	45	8	6	0	0
Dirigenti	1	0	21	82	21	2	3



Declinazione delle Azioni-obiettivo del *Catalogo generale degli Obiettivi* nelle schede del Sistema premiante 2016

Obiettivi Strategico-programmatici	
	Declinazioni/assegnazioni
Area Tecnica	873
Area Economica	124
Area Gestionale	250
Totale complessivo	1.247

	Obiettivo	Declinazioni/ assegnazioni
Area Tecnica	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	394
	2 - Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione	140
	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	65
	4 - Contenimento dei Tempi di risposta	274
Totale Area Tecnica		873
Area Economica	5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	124
Totale Area Economica		124
Area Gestionale	6 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)	139
	7 - Affermazione dell'identità di Arpae	111
Totale Area Gestionale		250
Totale complessivo		1.247

Obiettivi di Nodo riferibili a S-P	
	Declinazioni/assegnazioni
Area Tecnica	308
Area Economica	6
Area Gestionale	366
Totale complessivo	680

	Obiettivo	Declinazioni/ assegnazioni
Area Tecnica	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	23
	2 - Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione	117
	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	14
	4 - Contenimento dei Tempi di risposta	46
	5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	1
	6 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)	106
	7 - Affermazione dell'identità di Arpae	1
Totale Area Tecnica		308

Area Economica	5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	6
Totale Area Economica		6
Area Gestionale	2 - Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione	11
	4 - Contenimento dei Tempi di risposta	9
	6 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)	345
	7 - Affermazione dell'identità di Arpae	1
Totale Area Gestionale		366
Totale complessivo		680

Obiettivi specifici di Nodo	
	Declinazioni/assegnazioni
Area Tecnica	227
Area Economica	5
Area Gestionale	84
Totale complessivo	316

Personale (dirigenza e comparto) a cui sono stati assegnati obiettivi del S.p. collegati a specifici obiettivi del Catalogo

Obiettivi Strategico-programmatici (n. persone)			
	Area Tecnica	Area Economica	Area Gestionale
DA/DT/Staff. DG/Sez. Prov/SAC/ Str. Tem.	21	12	23
R. Aree DA, DT e DG/CTR/Serv. Sez. Prov./Aree Str. Tem.	37	18	21
R. Unità DT/Aree. Sez. Prov./Distr.	45	13	16
Unità personale comparto coinvolto	461	58	133
Totale personale coinvolto	564	101	193

Obiettivi di Nodo riferibili a S&P (n. persone)	
	TOTALE
DA/DT/Staff. DG/Sez. Prov/SAC/ Str. Tem.	17
R. Aree DA, DT e DG/CTR/Serv. Sez. Prov./Aree Str. Tem.	20
R. Unità DT/Aree. Sez. Prov./Distr.	29
Unità personale comparto coinvolto	559
Totale personale coinvolto	625

Obiettivi di Nodo specifici (n. persone)	
	TOTALE
DA/DT/Staff. DG/Sez. Prov/SAC/ Str. Tem.	2
R. Aree DA, DT e DG/CTR/Serv. Sez. Prov./Aree Str. Tem.	20
R. Unità DT/Aree. Sez. Prov./Distr.	34
Unità personale comparto coinvolto	169
Totale personale coinvolto	225

Nello schema successivo viene presentato un esempio di declinazione ed assegnazione su un obiettivo (di struttura) del Catalogo, “1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo”., sono stati coinvolti, secondo l'albero di distribuzione della *performance*, da 3 direttori di Nodo a 149 operatori del comparto, coinvolgendo lungo l'asse organizzativo anche 8 e 18 volte i due livelli dirigenziali intermedi.

Tale esempio descrive l'albero delle declinazioni ed assegnazioni all'interno della Struttura organizzativa.

– “Albero delle declinazioni ed assegnazioni all'interno della Struttura organizzativa” – Esempio- anno 2016 –

Tipo obiettivo	Strategico
Gruppo	Area Tecnica
Obiettivo	1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo
Personale (dirigente e comparto) interessato con assegnazione	
DA/DT/Staff. DG/Sez. Prov/SAC/ Str. Tem.	3
R. Aree DA, DT e DG/CTR/Serv. Sez. Prov./Aree Str. Tem.	8
R. Unità DT/Aree. Sez. Prov./Distr.	18
Unità personale comparto coinvolte	149
Totale complessivo personale coinvolto	178

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 dei processi e sviluppo di sistemi di gestione”* piuttosto che al *“Ridisegno dei processi primari e all’integrazione operativa tra strutture”*).

Come esplicitato al punto 3.3.2 *Struttura e articolazione degli obiettivi 2016-2018 - anno 2016*, specifiche azioni-obiettivo sono state individuate per lo sviluppo nell’annata 2016 dei 7 Obiettivi di miglioramento delle *performance* dell’Agenzia secondo le diverse prospettive della BSC.

Di seguito si presentano quindi in forma sintetica gli indicatori “dominanti” che vengono assunti quali *driver* per la misurazione del grado di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi strategico-programmatici definiti, interpretabili anche come out-come attesi.

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

⇒ Dimensione Tecnica

Prospettiva Processi Operativi

Obiettivi	Indicatori driver selezionati
1 - Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Controllo con nuova procedura integrata “Seveso III” più di 20 Impianti RIR ○ N° ispezioni annue > 70/ operatore nell'attività ispettiva di controllo ○ Implementazione db Catasto emissioni con dati e caratteristiche camini in autorizzazione o controllati ○ Implementazione dati su db Catasto/Anagrafe regionale dei siti potenzialmente contaminati ○ Asseverazione prescrizioni ex L. 68/2015 di altri Organismi controllo e comunicazione notizie reato <= 30gg
2 - Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ipotesi Piano operativo direzione unica Rete laboratoristica e definizione matrici da accreditare ▪ Certificazione 9001 Ispezioni AIA e piano per certificazione dei processi di vigilanza e controllo ▪ Proposta operativa e applicazione procedure (LG) per azioni di controllo della costa

Prospettiva Innovazione

3 – Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	<ul style="list-style-type: none"> 🚧 Set indicatori per monitoraggio azioni del Piano regionale Rifiuti e obiettivi previsti 🚧 Studio impatti su componenti biotiche ecosistema fluviale da modifiche regime idrologico 🚧 Operatività nuovo protocollo comunicazione misure emergenziali (Aggiornamento sito “Liberiamo l'aria” e pubblicazione econdo la cadenza concordata, ecc.) da 1 ottobre 2016, con proposte Piano di monitoraggio del PAIR 🚧 Istituzione “osservatorio cambiamenti climatici” con monitoraggio, valutazione scenari e impatti di integrazione scenari di impatto potenziali delle dinamiche del Climate-change sui singoli settori 🚧 Progetto tecnico-organizzativo per istituzione Osservatorio sull'energia
---	---

Prospettiva Qualità-Cliente

4 – Contenimento dei Tempi di risposta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Miglioramento/mantenimento std prestabiliti tempi di risposta analisi per set di matrici definite ✓ Progetto esecutivo e avvio rilevazione tempistiche dei processi autorizzativi ✓ Rispetto tempistiche definite per validazione dati e produzione report su matrici ambientali
--	---

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

Obiettivi	Indicatori driver selezionati
5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	<ul style="list-style-type: none"> ◇ <i>Approvazione Regionale Tariffario Arpae e piena applicazione operativa, con modulistica e sw di gestione</i> ◇ <i>Pubblicazione costi contabilizzati servizi 2015 e definizione calcolo per nuovi servizi trasferiti da L.R. 13/2015</i> ◇ <i>Standardizzazione procedure gestione sanzioni amministrative con attivazione operativa sw gestionale dedicato</i> ◇ <i>Monitoraggio budget SAC e sottoscrizione convenzioni con Province per servizi in uso c/o sedi SAC</i> ◇ <i>Risultato operativo 2016 ≥ budget e costi 2016 ≤ valori di budget</i>

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

Obiettivi	Indicatori driver selezionati
6 - Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)	<ul style="list-style-type: none"> Ψ <i>Standardizzazione processi di autorizzazione ambientale, con modulistiche unitarie regionali</i> Ψ <i>Omogeneizzazione procedure trattamento ed inserimento pratiche per rilascio concessioni demaniali</i> Ψ <i>Operatività applicativi (SINADOC, contabilità, risorse umane) presso SAC e diffusione GMail e Drive nella rete Arpae</i>

Prospettiva Qualità-Cliente

7 - Affermazione dell'identità di Arpae	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Diffusione di “mission” e “vision” di Arpae ed evoluzione sito internet con pagine/sezioni per nuove funzioni/strutture</i> ■ <i>Progettazione e avvio ≥ 2 percorsi formativi, con coinvolgimento 70% dirigenti e p.o. individuate</i> ■ <i>6 dataset in o.d. pubblicati in almeno tre tipologie di servizi (cartografici, near real time, dati storici reti con misurei)</i> ■ <i>Caratterizzazione del Catalogo dei servizi di Arpae, con prestazioni e impegni collegati</i> ■ <i>Miglior dettaglio informativo per alcuni temi del Piano della trasparenza e allineamento formati dei documenti</i> ■ <i>Revisione Politica GPP in contesto Arpae</i>
---	---

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**).

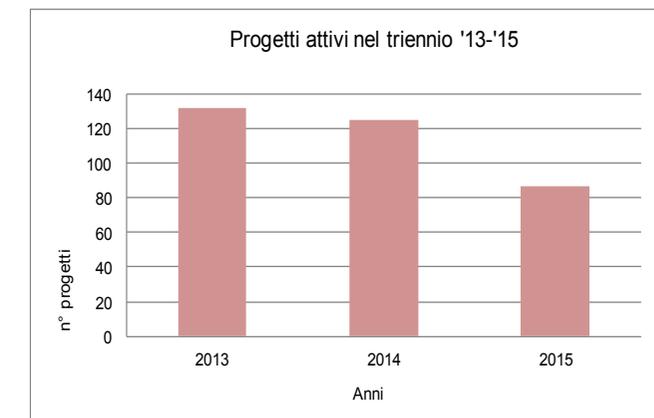
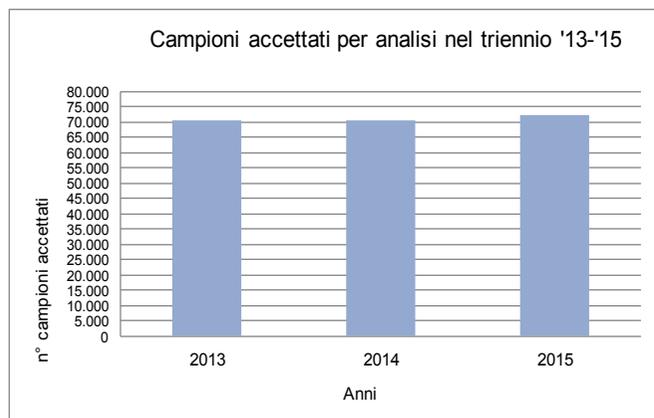
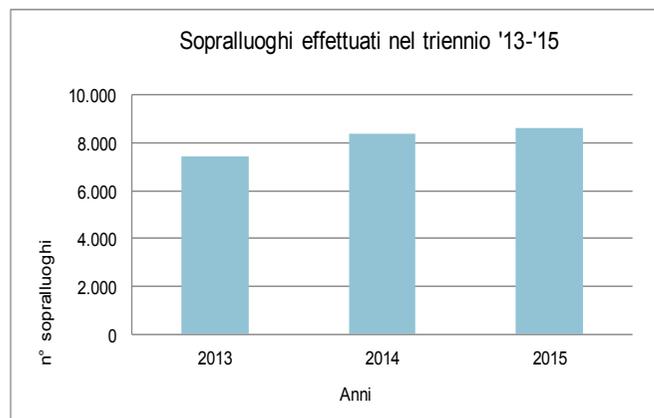
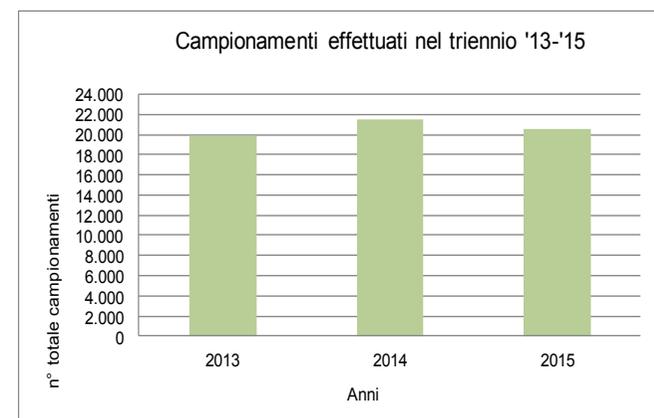
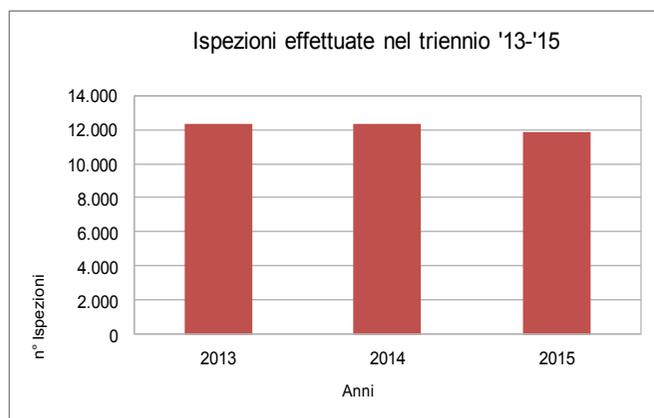
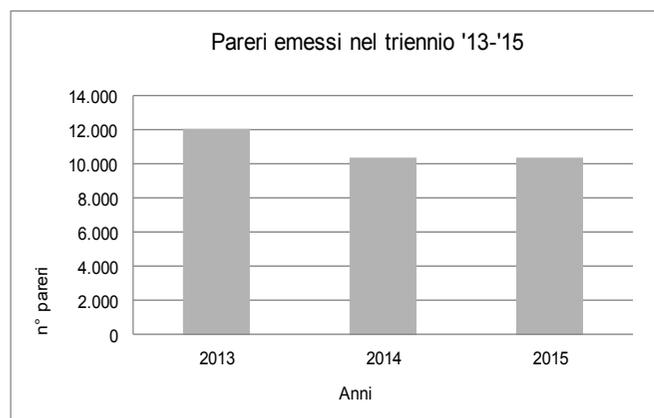
La *performance* complessiva dell'Agenzia terrà conto anche del dato di produzione realizzato a fronte delle risorse dedicate/disponibili nei vari ambiti organizzativi dell'Ente (vedi [Relazione sulla performance](#)); a complemento della "lettura" della *performance* collegata al raggiungimento degli 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 2016-2018 - Bilancio economico preventivo per l'esercizio 2016](#))

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 come Arpa, 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 '13-'15 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 2013-2015														
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
2013	12.057	12.351	19.861	889	2.193.803	35.644	7.433	70.850	78.156	24.657	356	175	1.651	132
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
Valori medi del triennio '13-'15	10.912	12.169	20.654	897	2.385.725	38.081	8.137	71.196	79.430	24.664	280	122	1.715	115



6. Allegato - Declinazione di indicatori e target degli Obiettivi S-P 2016 e strutture di assegnazione

Obiettivi Strategico-Programmatici 2016-2018 – anno 2016 - Validati in CdD il 28/4/2016

Elaborato di riferimento per definizione/articolazione degli obiettivi per il 2016 – 28 aprile 2016

Area	Prospettiva BSC	Obiettivi	Tipo S / P	Cod. Obb.	Azioni-obiettivo previste 2016	Riferim.to al 2015	Riferim.to nuove applicazioni normative	Ref.te princ.le	Ref.ti operativi	Indicatori driver	Target attesi 2016	Rifer.ti dei target (serie storica - tipologia: valore, atti, conteggi,- trend)
Tecnica	Processi Operativi	1 – Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	P	1a	Predisposizione ed avvio piano di sviluppo attività di controllo degli impianti RIR (rif. Seveso III) in modo integrato tra CTR e Sezioni territoriali	nuovo per 2016	Rispetto frequenza dei controlli prevista dal D.Lgs. 105/2015	CTR-RIR	CTR-RIR Sez.ni-ST (FE, PR, RN)	1) Rispetto pianificazione triennale istruttorie/vigilanza 2) Predisposizione piano di sviluppo delle attività di controllo secondo programma triennale (aziende sotto soglia)	1) n. consuntivo => n. preventivo (20 aziende/y) 2) Entro 30 ottobre 2016 avvio operativo Piano di sviluppo	
Tecnica	Processi Operativi	1 – Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	P	1b	Assicurazione "soglie" programmate di controllo territoriale con l'attività ispettiva	riformulazione operativa territoriale per 2016	--	DT-AVC	DT-AVC Sez. ni-ST	1) N° di ispezioni medie annue/operatore espresso in FTE (dati desunti da applicativo Sinadoc che permette il conteggio delle singole prestazioni registrate)	1) 70 Ispezioni / FTE * y	Target 2014: 70 ispezioni/operatore * y
Tecnica	Processi Operativi	1 – Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	P	1c	Rilascio autorizzazioni ed attività ispettiva sulle emissioni con contestuale acquisizione dati per compilazione inventario delle emissioni e pianificazione dei controlli	da completare per adeguata compilazione dell'inventario emissioni	azione volta al rafforzamento dei dati di emissione necessari alla definizione e monitoraggio del piano aria (PAIR), alla valutazione delle ricadute inquinanti a livello regionale e locale ed alla pianificazione dei controlli	DT-AVC	CTR-EI DT-AVC SAC Sez.ni CTR-QA SSI	1) Ricognizione DB esistenti (Sez.ni e SAC) per alimentazione INEMAR 2) Registrazione dei dati di emissione e caratteristiche camini rilevati nelle pratiche di autorizzazione, nuove e rinnovi, (SAC) 3) Registrazione dei volumi di inquinanti in emissione rilevati negli interventi di controllo impianti (Sez.ni-ST) 4) Avvio della realizzazione di un Catasto che consenta la gestione con funzioni di database dei dati relativi alle autorizzazioni e controlli	1) Inserimento dei dati di emissione di sorgenti puntuali autorizzate (AIA e no AIA) entro il 30/06/2016 2) Registrazione dei dati di emissione e caratteristiche camini rilevati nelle pratiche di autorizzazione, per tutte le autorizzazioni e rinnovi rilasciati nel 2016 entro 31/12/2016 3) Registrazioni dati di volumi inquinanti per tutti gli impianti controllati con ispezione o in autocontrollo entro 31/12/2016 4) Realizzazione prima fase del Catasto delle emissioni industriali controllate entro il 31/12/2016	
Tecnica	Processi Operativi	1 – Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	P	1d	Aggiornamento e avvio operativo dell'Anagrafe regionale dei siti contaminati (da Catasto Arpae)	nuovo per 2016	Applicazione art 251 D.Lgs. 152/06 e ss.mm.ii.	CTR – Rifiuti	CTR – Rifiuti Sez. ni SAC SSI	1) Attivazione del collegamento con SINADOC trasferimento dei dati dal Catasto all'Anagrafe, predisposizione interfaccia Anagrafe SINADOC - (SSI) 2) Completamento e verifica delle informazioni contenute nel Catasto Siti Contaminati di Arpae da parte di ST e SAC 3) Implementazione nel Catasto o direttamente nell'Anagrafe dei siti potenzialmente contaminati (ST e SAC)	1) entro il 31/12/2016 2) entro il 15/05/2016 3) entro il 31/12/2016	

Tecnica	Processi Operativi	1 – Potenziamento tecnico azione di prevenzione e controllo	S	1e	Applicazione L. 68/2015 (cosidd. "ecoreati")	nuovo per 2016	Disposizioni applicative della Legge 68/2015	DT-AVC	DT-AVC AILDA- (SAIPC) Sez.ni-ST SAC CTR-RIR	1) Tempi di comunicazione notifiche 2) Strutturazione e formalizzazione procedimento di asseverazione	1a) Rispetto dei tempi di comunicazione delle notizie di reato <= 30gg 1b) Rispetto dei tempi di chiusura dei procedimenti <= scadenze di Legge 2) Predisposizione della procedura entro 30/09/2016	
Tecnica	Processi Operativi	2 - Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione	P	2a	Progetto operativo per l'avvio della direzione unica della Rete laboratoristica (biennale 2016-2017)	Aggiornamento evolutivo ob. 2015: "3 – Sviluppo certificazione attività e riorganizzazione e della Rete Laboratoristica "	--	DT-AL	DT-AL Sez.ni-Lab. SGI:SQE-AQ DA - AABS SOFE	1) Predisposizione Piano operativo a cura del GdL 2) Presentazione Piano operativo al CdD 3) Definizioni matrici da accreditare UNI CEI EN ISO/IEC 17025 in sviluppo a quanto pianificato 4) Definizione metodiche 5) Revisione/verifica documentazione SGQ necessaria	1) entro settembre 2016 2) entro ottobre 2016 3) entro settembre 2016 4) entro settembre 2016 5) entro ottobre 2016	
Tecnica	Processi Operativi	2 - Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione	P	2b	Implementazione del SGQ ai processi di vigilanza e controllo a garanzia dell'autonomia e terzietà dell'attività di controllo come previsto dalla L.R. 13/2015 e L. 68/2015 (biennale 2016-2017)	Sviluppo iniziativa già avviata ad orizzonte poliennale	--	DG	SGI:SQE-AQ DT Dir. Sez. (+ Resp ST, SSA)	1) Certificazione 9001 Ispezioni programmate AIA 2) Redazione piano di sviluppo progettuale per la certificazione dei processi 3) Programma di estensione del SGQ all'attività di V&C	1) entro il 30/06/16 2) entro il 30/11/2016 3) entro il 31/12/2016	
Tecnica	Processi Operativi	2 - Standardizzazione processi e sviluppo sistemi di gestione	P	2c	Realizzazione ed applicazione procedure (LG) per l'attività di controllo e monitoraggio della costa, delle acque del litorale e di transizione	Sviluppo iniziativa già avviata	Integrazione funzioni di controllo ecosistemi acquatici di transizione da L.R. 13/2015 in Arpae	SOD	SOD Sez.ni FE, RA, FC, RN SAC-FE (unità operativa di Goro)	1) Redazione di una proposta operativa per migliorare le attuali potenzialità 2) Awio predisposizione Linee Guida 3) Applicazione protocolli operativi integrati tra Strutture	1) Nuova proposta da GdL ed approvazione in CdD: entro ottobre 2016 2) entro dicembre 2016 3) entro giugno 2017	
Tecnica	Innovazione	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	P	3a	Monitoraggio del Piano regionale di gestione dei Rifiuti	Sviluppo operativo	DGR di adozione del Piano rifiuti	CTR – Rifiuti	CTR – Rifiuti Sez. ni (ST+SSA)	1) Supporto tecnico a RER nelle fasi di monitoraggio delle azioni di Piano. 2) Popolamento di un set di indicatori per valutare le misure, le azioni ed il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti 3) Validazione dati da parte del CTR-Rifiuti 4) Supporto tecnico alla RER per individuazione eventuali misure correttive per garantire il perseguimento dei risultati attesi. 5) Relazione tecnica	1) Esecuzione azioni di monitoraggio nei tempi previsti 2) > 95% 3) entro ottobre 2016 4) nel rispetto dei tempi concordati con RER 5) entro dicembre 2016	

Tecnica	Innovazione	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	P	3b	Avvio attività di approfondimento e studio per il monitoraggio dei Piani di gestione distrettuali e delle misure di intervento previste	Sviluppo iniziativa già avviata	--	CTR – SI	CTR – SI Sez.ni-SSA SIMC – Idro	1) Sviluppo studi/progetti (poliennale) per monitoraggio PTA/PGD2) Sviluppo studi idrologici a supporto (habitat fauna ittica, etc...) (poliennale) 3) Supporto a RER per WISE	1) Definizione indici attività e condivisione con RER dei prodotti attesi (Mappatura chimica corpi idrici; Redazione carta vulnerabilità fitofarmaci; Valutazione fonti/meccanismi veicolazione metalli e organoalogenati con superamenti SQA e proposte riduzione apporti con i Servizi coinvolti) con avvio delle attività. 2) Studio impatti da modifiche regime idrologico su componenti biotiche ecosistema fluviale. 3) Compilazione e verifica tabelle dbase - (stato - sost. chimiche, etc). Aggiornamento dati stato depurazione civile e cartografia per debiti informativi U.E.
Tecnica	Innovazione	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	P	3c	Monitoraggio del Piano regionale integrato di risanamento della Qualità dell'Aria	Sviluppo operativo	DGR di adozione del PAIR	CTR – QA	CTR – QA Sez.ni-SSA DT-AM SAIPC_AC	1) Garantire supporto tecnico alla RER per definizione piano di monitoraggio del PAIR 2) Supporto tecnico alla RER per definizione nuove modalità di gestione e comunicazione delle misure emergenziali 3) Attuazione delle nuove modalità di gestione e comunicazione delle misure emergenziali	1) Ad approvazione del PAIR, supporto alla definizione piano di monitoraggio 2) Definizione di un protocollo concordato con soggetti responsabili dell'adozione delle misure, entro settembre 2016 3) Messa in operatività del nuovo protocollo di comunicazione (Aggiornamento del sito "Liberiamo l'aria", emissioni bollettini secondo la cadenza concordata, ecc.) dal 1 ottobre 2016
Tecnica	Innovazione	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	P	3d	Progettazione e avvio operativo dell'Osservatorio dei cambiamenti climatici (biennale 2016-2017)	Sviluppo operativo iniziativa in corso (pluriennale)	Rev. L.R. 44/95 (in corso)	SIMC	SIMC DT CTR-tutti SOD Sezioni (SSA)	1) Istituzione osservatorio 2) Monitoraggio, valutazione scenari e impatti.	1) entro 31/12/2016 2) entro 31/12/2016
Tecnica	Innovazione	3 - Monitoraggio dei Piani e programmi regionali e avvio di Osservatori	S	3e	Progettazione, avvio operativo dell'Osservatorio sull'energia e razionalizzazione di funzioni e procedimenti di autorizzazione/ concessione del settore energetico (biennale 2016-2017)	nuovo per 2016	L.R. 13/2015	DT (CTR-EVA)	DT Tutti i Nodi	1) Progetto tecnico-organizzativo di dettaglio per istituzione Osservatorio sull'energia 2) Avvio operativo dell'Osservatorio 3) Quadro coordinato di razionalizzazione di funzioni e procedimenti di autorizzazione/ concessione del settore energetico	1) entro il 31/12/2016 2) nella seconda annualità 3) entro il 31/12/2016

Tecnica	Qualità-Cliente	4 - Contenimento dei Tempi di risposta	P	4a	Rispetto dei tempi di risposta delle attività laboratoristiche definiti per le singole matrici analitiche	Sviluppo iniziativa già avviata	--	DT-AL	DT-AL Sez.ni-Lab.	1) Miglioramento/mantenimento tempi di risposta (rif. std prestabiliti) delle analisi su un set di matrici definite (Acque reflue; Monitoraggi acque; Acque potabili)	1a) Acque potabili <30gg 1b) Monitoraggi <45gg dall'ultimo campionamento 1c) Acque reflue <30gg	
Tecnica	Qualità-Cliente	4 - Contenimento dei Tempi di risposta	S	4b	Monitoraggio dei tempi di risposta nelle fasi del processo di rilascio delle autorizzazioni	nuovo per 2016	L.R. 13/2015; L. 241/.....; DGR/2015	Coord. SAC	Coord. SAC Sez.ni-ST DT-AVC SSI SAIPC	1) Tavolo tecnico DT/SAIPC/SSI per definizione nuove procedure di computo dei tempi 2) Definizione e progettazione dello scadenziario di calcolo dei tempi delle fasi procedurali di rilascio delle autorizzazioni (per controllo di gestione e per ausilio ai tecnici responsabili delle pratiche) 3) Aggiornamento/adattamento del sw per rilevazioni secondo le nuove procedure dei Tempi di rilascio autorizzazioni al cliente esterno	1) Definizione nuove modalità di computo delle tempistiche (entro luglio 2016) 2) Progetto esecutivo rilevazione tempistiche dei processi autorizzativi (entro dicembre 2016) 3) Avvio rilevazioni secondo nuove modalità (entro gennaio 2017)	1-3) Rilascio autorizzazioni (entro i termini di legge) con tempistica in riduzione nel corso dell'anno (4° trim. < 1°-2° trim. 2016)
Tecnica	Qualità-Cliente	4 - Contenimento dei Tempi di risposta	P	4c	Rispetto della tempistica programmata dei campionamenti e di validazione dei dati (Aria; Acque; Idrometeore; Mare; ...) e di produzione dei bollettini/avvisi di rete (aria, meteorologia, idrologia, climatologia, correnti marine) e dei tempi di redazione previsti per i singoli Report ambientali (acque, aria, cem, rifiuti,) e di aggiornamento dell'Annuario dati ambientali	Sviluppo/affrancamento iniziativa già avviata	--	DT	DT Sez.ni-SSA SIMC CTR-QA CTR-SI SOD CTR-Rifuti CTR-RNI	1) H2O - validazione locale dei dati (SSA) 2) H2O - validazione regionale dei dati (CTR; RR) 3a) Aria - validazione annuale dei dati (SSA) 3b) Aria - validazione giornaliera e mensile dei dati del mese di dicembre (CTR-QA) 4) Report H2O (CTR; RR; DT) 5) Report aria (CTR; RR; DT) 6) Pubblicazione Annuario Dati amb.ii (DT; CTR; RR) 7) Report rifiuti (CTR-Rifuti)	1) aprile 2016 2) maggio 2016 3a) entro 10 gennaio 2017 3b) entro 5 gennaio 2017 4) giugno 2016 5) maggio 2016 6) ottobre 2016 7) novembre 2016	
Economica	Economica	5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	P	5a	Definizione e piena applicazione operativa del Nuovo tariffario di Arpae	nuovo per 2016	L.R. 13/2015	SAIPC-APSCD	SAIPC-APSCD DA-ABCE DT-AVC SAIPC-AILDA SAC SSI Sezioni (Dir.Sez.)	1) Strutturazione e adozione nuovo Tariffario Arpae 2) Revisioni/ Aggiornamenti del Tariffario Arpae 3) Progettazione e realizzazione strumenti (interni ed esterni) per omogenea e corretta applicazione 4) Diffusione verso i SUAP delle nuove modalità operative di tariffazione delle autorizzazioni 5) Sviluppo integrazione software Sinadoc, Oasi e applicativo per stesura preventivi 6) Inserimento e gestione nuove voci di tariffario nel ciclo di fatturazione attiva e contabilizzazione/ accertamento degli incassi 7) Verifica incasso anticipato prima della chiusura pratica	1) Entro gennaio 2016 2) Entro luglio 2016, 1° rev.; entro dicembre 2016 aggiornamento (a fronte specifiche richieste) 3) Predisposizione modulsitica sul web; Linee guida e note applicative; Funzioni di calcolo in automatico; Schemi funzionali di raccordo fasi operative con atti autorizzatori 4) Riscontro applicativo del nuovo tariffario da parte dei SUAP nel rapporto con l'utenza 5a) Nuovi moduli di rilevazione incassi e contabilizzazione 5b) Avvio operativo sw dedicato gestione preventivi 6) Sincronizzazione dei tempi di pagamento con le fasi procedurali e verifica degli incassi attesi dalle autorizzazioni rilasciate 7) Messa a regime nuovo processo	

Economica	Economica	5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	P	5b	Aggiornamento criteri di rilevazione dei costi contabilizzati con focalizzazione sui nuovi servizi erogati da Arpae (biennale 2016-2017)	da sviluppare per nuovi servizi attribuiti ad Arpae	L.R. 13/2016; D.Lgs:33/2013	DA	APSCD-SAIPC Direzione Amministrativa a SAC DT-(AVC;AL) CTR-Tutti SIMC SOD Sezioni (Dir.Sez.)	1) Pubblicazione dei costi contabilizzati dei servizi aggiornati anno 2015 (con attuali criteri); 2) Messa a punto metodo di calcolo dei costi contabilizzati dei servizi con focalizzazione sui nuovi servizi erogati dal 1/1/2016	1) Entro 31 luglio 2016 2) Entro 31 dicembre 2016	Costi contabilizzati Art.32,c.2,lett.a, Art.10,c.5 del D.Lgs. 33/13
Economica	Economica	5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	P	5c	Definizione e applicazione procedura di gestione e monitoraggio delle sanzioni amministrative	nuovo per 2016	Disposizioni applicative della Legge 68/2015 e altri riferimenti normativi nazionali e regionali di settore	DA	SAIPC-AILDA Direzione Amministrativa va DT-AVC SSI SAC Sez.ni-ST	1) Standardizzazione procedure di gestione delle sanzioni amministrative 2) Attivazione operativa sw gestionale dedicato al monitoraggio delle sanzioni introdotte in via amministrativa 3) Monitoraggio delle sanzioni introdotte in via amministrativa 4) Impostazione del processo di riscossione coattiva per i proventi da sanzioni 5) Aggiornamento del regolamento di riscossione dei crediti di Arpae 6) Definizione modalità omogenee di gestione dei ricorsi alle sanzioni	1) Entro Luglio 2016 2) Entro settembre 2016 3) Report n. sanzioni (suddivise per territorio e tipologia) 4) Definizione procedure attivazione Equitalia 5) Entro dicembre 2016 6) Tipizzazione delle ordinanze ingiunzioni e del supporto interstrutturale nella gestione del contenzioso presso i Tribunali Civili	
Economica	Economica	5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	P	5d	Definizione e monitoraggio budget operativo delle nuove strutture con regolazione ed applicazione accordi con Province per uso servizi generali di supporto	nuovo per 2016	L.R. 13/2015	DA	DA ABCE-DA SAC AIL-SAIPC	1) realizzazione sistema di monitoraggio del budget 2) formazione ref. amministrativi 3) disciplinati con Convenzioni tutti i servizi in uso c/o sedi SAC	1) entro settembre 2016 2) n° riunioni dedicate > 2 3) stipula accordi con Province	
Economica	Economica	5 - Controllo equilibrio economico-finanziario	P	5e	Mantenimento equilibrio di bilancio 2016 e controllo dei limiti specifici dei spesa (D.L. 78/2010, Spending review) a livello di Nodo/Struttura.	da sviluppare per nuovi servizi attribuiti ad Arpae	L.R. 13/2015; L.R. 44/1995	DA	DA ABCE-DA Tutti i Nodi (Dir. Sez.; Resp. Str. Tem.; Resp. SAC; Dir./Resp. NI)	1) Risultato operativo 2a) Rideterminazione valore costi sottoposti a limiti (per acquisizione nuovo personale) 2b) Aggiornamento target costi per missioni e costi auto 3) Contenimento spese sulle attività non obbligatorie e non finanziate 4) Affinamento strumenti di rilevazione costi auto e trasferite per attività istituzionali	1) Risultato operativo > budget 2016 2a) Valori costi consuntivi 2016 ≤ valori costi di budget 2016 2b) entro 31 maggio 2016 3) Inferiore al valore medio anni 2013/2014/2015 4) Affinamento strumenti di rilevazione costi auto e trasferite per attività istituzionali	Risultato gestione caratteristica 2015: € 3.922.997 (cons. '15)
Gestionale	Innovazione	6 – Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)	S	6a	Razionalizzazione dei processi di rilascio autorizzazioni	nuovo per 2016	Applicazione L.R. 13/2015	Coord. SAC	SAC Dir. Sez. (+ Resp ST, SSA) SSI DT-AVC AILDA- (SAIPC) APSCD- (SAIPC) SOFE	1) Standardizzazione e tracciabilità dei processi autorizzatori, con tipologie di contributi richiesti tra SAC e Sezioni (istruttorie tecniche, rilascio autorizzazioni); 2) Definizione ed adozione in tutte le SAC e Sez.ni-ST +SSA di procedure uniformi di trattamento ed inserimento pratiche in SINADOC 3) Modalità di partecipazione alle CdS 4) Unificazione operativa di alcuni processi (con gestione in forma integrata tra strutture Arpae)	1a) Descrizione processi unitari 1b) Modulistica comune richieste e rilascio autorizzazioni 2) LG per archiviazione dei documenti/pratica con definizione dei profili di accesso e di visibilità 3) Definizione indirizzi e LG su modalità partecipazione a CdS 4) Processi condotti in forma integrata n° > = 5	

Gestionale	Innovazione	6 – Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)	S	6b	Razionalizzazione dei processi di rilascio concessioni	nuovo per 2016	Applicazione L.R. 13/2015	Coord. SAC	SAC SSI DT-AVC AILDA- (SAIPC) APSCD- (SAIPC) SOFE	1) Standardizzazione e tracciabilità dei processi con tipologie di contributi richiesti tra le nove SAC/STB; 2) Definizione ed adozione in tutte le SAC/STB di procedure uniformi di trattamento ed inserimento pratiche	1a) Descrizione processi unitari 1b) Modulistica comune per rilascio concessioni 2) Pieno trattamento e archiviazione pratiche, entro i termini di rilascio previsti	
Gestionale	Innovazione	6 – Ridisegno processi primari e integrazione operativa tra strutture (biennale 16-17)	S	6c	Miglioramento/ottimizzazione dell'assetto di IT nelle varie sedi Arpae e aggiornamento coordinato degli applicativi aziendali	Aggiornamento evolutivo ob. 2015: "8 - Miglioramento logistica sedi" e "10 - Implementazione applicativi software open source"	-	SSI	SSI SAC Tutti Staff Informatici di Nodo	1) Attivazione indirizzi posta elettronica Arpae al personale SAC e ex-STB 2) Installazione ed avvio applicativi SINADOC, di contabilità e gestione risorse umane presso sedi SAC. 3) Adeguamento/implementazione e infrastrutture informatiche c/o SAC con passaggio alla rete Arpae 4) Realizzazione del progetto Google@Arpae con diffusione applicativa di Gmail e Drive nei processi operativi aziendali	2) entro giugno 2016 3a) Messa a regime dell'infrastruttura informatica e della rete 3b) Monitoraggio delle performance dei dati 3c) Messa in esercizio dei server/storage SAC anche in ottica di sicurezza 3d) Gestione del materiale (dati/documenti) pregresso 4a) Gestione della casella di posta su Gmail (attivazione account entro luglio 2016) 4b) Gestione di cartelle di lavoro su Drive (attivazione account	
Gestionale	Qualità-Cliente	7 – Affermazione dell'identità di Arpae	S	7a	Progettazione canali/momenti di confronto con stakeholder e società civile (su strategie, programmi ed azioni dell'Ente) e sviluppo di strumenti e forme di diffusione delle informazioni ambientali (biennale 2016-2017)	nuovo per 2016	L.R. 13/2015	SAIPC	AC-SAIPC APSCD- SAIPC DT CTR-Tutti SOFE DA SAC Tutti i Nodi	1) Realizzazione programma di comunicazione istituzionale con diffusione di "mission" e "vision" e degli ambiti e delle dimensioni operative della nuova Agenzia 2) Evoluzione del sito internet con introduzione pagine/sezioni dedicate alle nuove funzioni/strutture e aggiornamento/implementazione e (CTR; RR; Strutt. Tem.) schede informative sul web di Arpae 3) Impostazione della reportistica programmatica orientata alla divulgazione delle pressioni ambientali delle singole componenti monitorate e delle nuove funzioni attribuite all'Arpae (biennale 2016-2017) 4) Strutturazione/realizzazione di un primo programma annuale di incontri	1) entro dicembre 2016 2) entro dicembre 2016 3) progettazione entro dicembre 2016 4) entro dicembre 2016	
Gestionale	Qualità-Cliente	7 – Affermazione dell'identità di Arpae	P	7b	Sviluppo di una strategia formativa della Direzione agenziale	nuovo per 2016	L.R. 13/2016	SOFE	SOFE Tutti i Nodi	1) Progettazione e realizzazione di iniziative formative di ambito manageriale rivolte alla dirigenza ed alle p.o.	1) Progettazione e avvio di almeno 2 percorsi formativi, con coinvolgimento di circa il 70% di dirigenti e p.o. individuate	

Gestionale	Qualità-Cliente	7 – Affermazione dell'identità di Arpae	P	7c	Sviluppo del progetto agenziale di pubblicazione di data set in logica open data	Sviluppo iniziativa già avviata 2015: "12 - Miglioramento qualità e condizioni di fornitura servizi"	--	SSI-APSI	SSI-APSI AC-SAIPC DT CTR-Tutti Sez. Prov.li SIMC SOD	1) Pubblicazione di data-set in formato open-data (o.d.), presenti nei data base di Arpae. 2) Realizzazione di servizi web di fornitura o.d. in tempo reale (dati di monitoraggio/previsione)	1a) Definizione di un repository di metadati ambientali unico, ad uso interno ed esterno 1b) Sistema di gestione dei pollini ridisegnato per l'immediata fruibilità dei dati e l'informazione attiva della popolazione sensibile 2a) Consolidamento di 6 dataset pubblicati in almeno tre tipologie di servizi (cartografici, near real time, dati storici delle reti con valori misurati) 2b) Definizione dei primi protocolli di interscambio dati con RER (in modalità privata)	
Gestionale	Qualità-Cliente	7 – Affermazione dell'identità di Arpae	P	7d	Trasformazione del Catalogo dei servizi di Arpa-ER in proposta di "Carta dei servizi di Arpae-ER" (biennale 2016-2017)	rivisto 2016	L.R. 13/2015	SAIPC-APSCD	SAIPC-APSCD DT Sez.ni Prov.li SAC DA SGI:SQE	a) Caratterizzazione qualitativa e dimensionale del Catalogo dei servizi di Arpae, con articolazione delle prestazioni collegate e degli impegni sostenuti b) Estensione e prima caratterizzazione dei servizi presidiati dalle SAC	a) schema progettuale entro 2016 b) entro dicembre 2016	Rif.: Carta dei servizi e standard di qualità Art.32, D.Lgs. 33/13
Gestionale	Qualità-Cliente	7 – Affermazione dell'identità di Arpae	P	7e	Aggiornamento e presidio del Programma per la trasparenza e l'integrità e sviluppo del livello di dettaglio informativo su alcuni temi	Presidio iniziativa già avviata 2015: "12 - Miglioramento qualità e condizioni di fornitura servizi"	D.Lgs. 33/2013	DA – Resp.le trasparenza	DA SAIPC- (APSCD; AC; AIL) DT SAC	1) Puntuale stesura del report infrannuale di monitoraggio 2) Miglioramento del livello di dettaglio informativo su alcuni temi e di allineamento dei formati di documenti, informazioni e dati pubblicati ai requisiti di cui al D.Lgs. 33/13 (vedi tab all.to a) del Programma della trasparenza 2016-2018) 3) Integrazione e sviluppo con processi e organizzazione in capo alle SAC	1) Entro 30 settembre 2016 2) Scostamenti rilevati sui target degli obiettivi della trasparenza < 20% 3) Processi in capo alle SAC: 100% (entro 31/10/2016)	D.Lgs. 33/13 Programma triennale per la trasparenza 2015-2017
Gestionale	Qualità-Cliente	7 – Affermazione dell'identità di Arpae	P	7f	Sviluppo Politica GPP di Arpae, allineamento al disposto L.221/2015, nuovo Codice Appalti e ad obiettivi del PAN GPP e del Piano di azione regionale sui consumi sostenibili	Sviluppo iniziativa già avviata 2015: "11 - Miglioramento organizzativo, accrescimento competenze ed efficienza gestionale"	L.221/2015 PAN GPP – MATTM	SGI:SQE	SGI:SQE DA-AB&S SOFE Tutti i Nodi SAC	1) Adeguamento a disposti di cui a L. 221/2015 e nuovo Codice Appalti 2) Coinvolgimento e sensibilizzazione sul GPP Responsabili SAC 3) Revisione Politica GPP in contesto Arpae 4) Progettazione iniziativa formativa e-learning su GPP per personale di nuovo inserimento 5) Contributi ad attività del Comitato di gestione PAN GPP ed altre attività del SNPA sul GPP	1) Adeguamento a L. 221/2015 e nuovo Codice Appalti Si/No 2) Illustrazione Politica GPP ed azioni realizzate ai Responsabili SAC entro 30/06/2016 3) Politica revisionata approvata con DDG entro 31/08/2016 4) Progetto realizzato si/no 5) Relazione di sintesi attività di supporto realizzata Si/No	- Percentuale acquisti verdi prevista da Piano di azione regionale ≥30%

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
posta certificata: dirgen@cert.arpa.emr.it
sito: www.arpae.it