

PIANO TRIENNALE
DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI

2015-2017



1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	5
2.1. Chi siamo	5
2.2. Cosa facciamo	7
2.3. Come operiamo	9
3. IDENTITÀ	10
3.1. L'Amministrazione "in cifre"	10
3.2. Mandato istituzionale e missione	14
3.3. Albero della performance	14
4. ANALISI DEL CONTESTO	17
5. OBIETTIVI STRATEGICI	19
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	21
6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	21
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	23
7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	23
7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	23
7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	26

1. Presentazione del Piano

Il Piano delle prestazioni e dei risultati (*Performance*), di ARPA Piemonte presenta l'organizzazione e la mappa degli obiettivi dell'Agenzia alla luce delle sue specificità istituzionali.

Il Piano, in cui sono descritte le caratteristiche salienti dell'amministrazione, costituisce uno strumento organizzativo-gestionale che sistematizza *mission*, obiettivi strategici, obiettivi operativi ed attività dell'Agenzia in connessione con il bilancio di previsione.

Il Piano triennale delle prestazioni e dei risultati, di seguito Piano, è predisposto ispirandosi ai criteri fissati dalla [legge regionale 29 aprile 2011, n. 7](#), con la quale la Regione Piemonte si è adeguata ai principi contenuti nel [decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150](#), modificando la [legge regionale 28 luglio 2008, n. 23](#), principi poi recepiti dall'Agenzia con il D.D.G. n. 90 del 30 ottobre 2012.

Il presente documento di Piano redatto tenendo conto delle disposizioni di principio contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito Decreto, nonché degli indirizzi contenuti nella Delibera [CiVIT n. 112/2010](#) "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance" è inteso anche come un'occasione per organizzare l'attività dell'Agenzia secondo criteri di trasparenza, integrità, efficacia ed efficienza.

La definizione del Piano si inserisce nel quadro di graduale adeguamento di ARPA Piemonte ai principi fondanti del Decreto, iniziato nel corso del 2014.

L'adeguamento ai principi ispiratori del Decreto ha trovato una sua importante e sostanziale realizzazione nella definizione e successiva approvazione -con D.D.G n. 56 del 1 luglio 2014- del Sistema di Misurazione e Valutazione della Prestazioni di ARPA Piemonte (SMVP).

Tale documento ha rappresentato un primo passo nel percorso evolutivo di adeguamento dell'Agenzia ed è stato, pertanto, impostato in modo tale da recepire e soddisfare i requisiti minimi del Decreto con l'obiettivo di tendere, dopo un primo passo di implementazione e sperimentazione operativa, ad una più ampia e funzionale applicazione della norma.

L'Agenzia intende pertanto il proprio Ciclo di gestione della Performance come un percorso "in divenire", aperto al miglioramento continuo.

Per quanto sopra premesso, in ARPA Piemonte il 2014 - anno di elaborazione e approvazione del SMVP - è stato quindi inteso come un anno "di transizione" in cui si è avviato il "percorso" metodologico finalizzato ad effettuare il passaggio dalle modalità operative tipiche del Sistema di Programmazione e Controllo (PeC) (già da diversi anni applicato in Agenzia) a quelle introdotte dal Sistema di gestione della Performance ai sensi del Decreto.

Tale passaggio si è sostanziato in un primo momento con la stesura del "Documento Programmatico 2014" (approvato con D.D.G. n. 97 del 7 novembre 2014), documento in cui si è illustrato il percorso di sistematizzazione dei processi e degli strumenti inerenti le fasi di Pianificazione e Programmazione; sulla base del Documento programmatico verrà poi redatta la Relazione della Performance che illustrerà la seconda fase di tale percorso finalizzato alla sistematizzazione degli strumenti relativi all'attività di Controllo, Valutazione e Reporting.

La lettura congiunta dei due documenti consentirà l'analisi dell'intero iter che, all'interno di un disegno strategico complessivo e coerente, porterà alla completa implementazione del Ciclo di gestione della Performance in ARPA Piemonte

Così come esplicitato nella Delibera [CiVIT n. 112/2010](#), il Piano delle prestazioni e dei risultati è lo strumento che dà avvio al Ciclo di gestione della Performance; è un documento programmatico triennale "a scorrimento" in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati: gli indirizzi e

gli obiettivi strategici (obiettivi riferiti ad un orizzonte temporale pluriennale) e operativi (obiettivi che declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo); gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione; gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, valutazione e la rendicontazione della Performance con riferimento all'agenzia nel suo complesso e alle sue articolazioni strutturali.

Il Piano è approvato dal Direttore Generale e viene redatto secondo i principi generali, individuati dalla delibera [CIVIT n. 112/2010](#), al fine di perseguire la *qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance*.

In particolare:

- la *qualità* della rappresentazione della performance è assicurata nel momento in cui sono esplicitati il processo e le modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi, nonché l'articolazione complessiva degli stessi;
- la *comprensibilità* della rappresentazione della performance si realizza redigendo il Piano in modo che sia esplicitato il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la *mission* e il mandato istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. In tal modo, infatti, si esplicita e si rende comprensibile il contributo che l'amministrazione intende apportare attraverso la sua azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- l'*attendibilità* della rappresentazione della performance si consegue solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori e *target*).

Il presente Piano deve essere inteso quale documento dinamico soggetto ad aggiornamento annuale sulla base dell'evoluzione del contesto interno ed esterno, anche in funzione delle priorità politiche e dei bisogni degli *stakeholder*.

Inoltre in considerazione del già citato processo graduale di adeguamento di ARPA Piemonte ai principi del decreto e in conseguenza del grado di maturità del sistema, il presente documento deve ancora essere considerato nel presente anno sperimentale e quindi soggetto alle opportune verifiche e/o integrazioni.

Infine il presente Piano si incardina, quale strumento espressamente richiamato, nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014–2016 e più direttamente nel Programma triennale per la trasparenza e l'Integrità 2015-2017 (approvato con D.D.G. n. 116 del 30 dicembre 2014) quale documento di esplicitazione delle scelte gestionali di sviluppo e miglioramento, volte alla trasparenza degli obiettivi.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1. Chi siamo

L'Agenzia regionale per la protezione ambientale della Regione Piemonte – ARPA Piemonte – è un Ente di diritto pubblico, dotato di personalità giuridica e autonomia amministrativa, tecnico giuridica, patrimoniale, contabile, posto sotto la vigilanza del Presidente della Giunta regionale, istituita al fine di garantire l'attuazione degli indirizzi programmatici della Regione Piemonte nel campo della tutela ambientale e del coordinamento delle attività di prevenzione ([legge regionale 13 aprile 1995, n. 60](#)).

L'ARPA Piemonte svolge le attività di controllo, di supporto e di consulenza tecnico scientifica e altre attività utili alla Regione, alle Province, ai Comuni singoli e associati, nonché alle Aziende sanitarie per lo svolgimento dei compiti loro attribuiti dalla legge nel campo della prevenzione e tutela ambientale.

Secondo quanto previsto dal Regolamento di organizzazione **l'assetto organizzativo** di ARPA Piemonte, nella sua variabile strutturale, prevede:

- a) una dimensione di governo e controllo realizzata dalla **Direzione Generale**, costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Tecnico se nominato, e dal Direttore Amministrativo;
- b) una dimensione operativa orientata alle esigenze ambientali del territorio e realizzata secondo modalità unitarie in ambito regionale dalle **Strutture organizzative**, distinte in complesse e semplici.

Le **Strutture organizzative complesse**, oltre alle **2 Aree Funzionali** e ai **4 Uffici amministrativi**, cui competono attività trasversali di coordinamento e/o di supporto, sono raggruppate secondo un modello divisionale, articolato per criteri geografici e di prodotto, e si distinguono in:

- **8 Dipartimenti provinciali** che svolgono le attività istituzionali attribuite all'Agenzia nell'ambito del proprio territorio di riferimento;
- **5 Dipartimenti tematici** che esercitano la loro competenza specialistica su tutto il territorio regionale nell'ambito di particolari tematiche.

Le **Strutture organizzative semplici** sono articolazioni interne delle Strutture complesse o afferiscono direttamente alla Direzione Generale.

Per specifiche finalità sono poi contemplate Strutture semplici poste in **staff alla Direzione Generale**, le quali forniscono supporto relativamente alle finalità riconducibili a prerogative esclusive del Direttore medesimo.

2.2. Cosa facciamo

Ai sensi dell'art. 3 della [legge regionale 13 aprile 1995, n. 60](#) (legge istitutiva di ARPA Piemonte), così come modificata dalla [legge regionale 20 novembre 2002, n. 28](#) competono all'ARPA le seguenti attività inerenti:

- al controllo dei fattori fisici, chimici e biologici rilevanti ai fini della prevenzione, nonché della riduzione o eliminazione dell'inquinamento acustico, dell'aria, delle acque e del suolo; al controllo sull'igiene dell'ambiente, sulle attività connesse all'uso pacifico dell'energia nucleare ed in materia di protezione dalle radiazioni; allo studio, all'analisi e al controllo dei fattori geologici, meteorologici, idrologici e nivologici per la tutela dell'ambiente nonché per la previsione finalizzata alla prevenzione dei rischi naturali, ivi compresa la partecipazione al Servizio meteorologico nazionale distribuito;
- alla raccolta, all'elaborazione, all'organizzazione sistematica e messa a disposizione dei flussi informativi rilevanti sotto il profilo della prevenzione e protezione ambientale e territoriale nell'ambito del sistema informativo regionale, in raccordo con le istituzioni e gli organismi regionali, interregionali, nazionali e comunitari competenti in materia, nonché all'elaborazione, alla verifica ed alla promozione di programmi di informazione, formazione, educazione ambientale e di formazione interna;
- alla promozione ed allo sviluppo della ricerca di base e applicata sugli elementi dell'ambiente fisico, sui fenomeni di inquinamento, sulle condizioni generali e di rischio, sul corretto utilizzo delle risorse naturali e sulle forme di tutela degli ecosistemi; alla promozione ed alla diffusione delle tecnologie ecologicamente compatibili, dei prodotti e dei sistemi di produzione a ridotto impatto ambientale, alla promozione di indagini epidemiologiche ambientali;
- all'assistenza tecnico scientifica ai livelli istituzionali competenti in materia ambientale, territoriale, di prevenzione e di protezione civile per l'elaborazione di normative, piani, programmi, relazioni, pareri, provvedimenti amministrativi ed interventi, anche di emergenza.

I prodotti e/o le prestazioni relativi all'attività tecnica svolta erogate dall'Agenzia sono riconducibili alle quattro categorie del Catalogo dei servizi (approvato con D.D.G. n. 98 del 3 agosto 2011) e precisamente:

- A. Controllo finalizzato alla verifica di conformità;
- B. Previsione e prevenzione del rischio di origine antropica e naturale;
- C. Informazioni di carattere ambientale;
- D. Servizi di prova e taratura.



I servizi a catalogo sono organizzati secondo le seguenti matrici ambientali e/o filoni di attività: acqua, agenti fisici, rifiuti e amianto, suolo e bonifiche, emissioni, qualità dell'aria e modellistica, impianti, VIA-VAS-VIS-VI, reti di monitoraggio, rischi naturali ed ambiente e salute. Al fine di rendere omogenea la qualità del servizio sull'intero territorio regionale sono individuati specifici coordinamenti che esplicano, per le principali tipologie di attività, funzioni trasversali sull'intero territorio regionale.

I dati e le informazioni complete relativi alle attività dell'Agenzia sono consultabili nella sezione Amministrazione Trasparente al link <http://www.arpa.piemonte.it/trasparenza/performance>.



A fronte dei servizi erogati il sistema di gestione per la qualità dell'Agenzia, certificato ISO 9001:2008 con laboratori accreditati per le attività di prova secondo la norma UNI EN ISO 17025:2005, definisce attraverso specifiche procedure le modalità operative a garanzia di uniformità del servizio erogato.

2.3. Come operiamo

Così come disciplinato dalla l.r. n. 60/1995 al fine di garantire a livello regionale lo svolgimento e lo sviluppo delle azioni di tutela ambientale e prevenzione è istituito con Decreto del Presidente della Giunta Regionale il Comitato Regionale di Indirizzo (CRI) cui compete la determinazione degli obiettivi istituzionali in materia e la verifica dei risultati delle attività svolte dall'ARPA.

Il CRI – organo di natura politica – determina dunque con apposito atto gli indirizzi e gli obiettivi istituzionali dell'Agenzia a valenza triennale, ritenuti necessari ai fini dello svolgimento e dello sviluppo delle azioni di tutela ambientale e di prevenzione assegnati ad ARPA.

Pertanto, di concerto con il Direttore Generale, annualmente viene redatto l'Atto di indirizzo (Quadro di programmazione strategica - QPS) documento programmatico contenente gli indirizzi istituzionali, ovvero i risultati strategici triennali assegnati all'Agenzia e i relativi risultati strategici "attesi" annualmente nell'arco del triennio di riferimento.

Nell'Atto di Indirizzo, il perimetro di azione di ARPA Piemonte, ovvero il suo mandato istituzionale (così come definito dalla legge istitutiva), viene "pianificato" secondo 4 "filoni"/ Assi strategici di seguito riportati:

ASSE 1: PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI

ASSE 2: INNOVAZIONE

ASSE 3: PREVENZIONE

ASSE 4: ORGANIZZAZIONE

L'Atto di indirizzo è un documento programmatico "a scorrimento", in quanto annualmente aggiornato e/o revisionato anche a seconda di sopravvenute esigenze e richieste regionali.

Sulla base di tali indirizzi istituzionali, il Direttore Generale determina annualmente gli obiettivi operativi agenziali

Inoltre, presso ogni Provincia sono istituiti, con decreto del Presidente della Giunta provinciale competente, i Comitati provinciali di coordinamento (Comitati provinciali), al fine di assicurare, nell'ambito degli obiettivi fissati dal Comitato regionale di indirizzo, l'integrazione ed il coordinamento delle attività dei Dipartimenti provinciali o sub provinciali dell'ARPA con i servizi delle rispettive amministrazioni provinciali e con i Dipartimenti di prevenzione delle ASL.

Dal punto di vista economico-finanziario la principale fonte di finanziamento dell'ARPA Piemonte è costituita dal trasferimento regionale (quota ambiente e quota sanità).

Le entrate di provenienza regionale costituiscono la principale fonte di finanziamento dell'ARPA Piemonte concorrendo per circa il 90% alla copertura della spesa. Il restante 10% della spesa è coperto attraverso entrate proprie derivanti da progetti specificamente finanziati ovvero da attività rese a pagamento sia a favore di soggetti pubblici che a favore di soggetti privati, attività che negli ultimi anni hanno tuttavia subito una contrazione a causa dell'avversa congiuntura economica.

Gli stessi trasferimenti regionali, pur costituendo la fonte più rilevante di risorse destinate al funzionamento, hanno peraltro subito un notevole decremento negli ultimi anni.

INCIDENZA CONTRIBUTO REGIONALE DA QUOTA SANITA' - FONDO SANITARIO			
	Fondo Sanitario regionale	Contributo Regione in c/esercizio per ARPA	Incidenza contributo regione sul FSR
2011	7.710.000.000	50.000.000	0,6%
2012	7.750.100.000	42.500.000	0,5%
2013	7.670.600.000	49.500.000	0,6%
2014			

Dati espressi in migliaia di Euro

In ragione di quanto sopra e prima ancora quindi che il D.L. 95/2012 sulla *spending review* imponesse precisi obblighi di riduzione della spesa pubblica, l'Agenzia ha avviato, sulla base di specifiche indicazioni fornite in tal senso dal Comitato Regionale di Indirizzo, autonome iniziative di contenimento della spesa che hanno portato ad un ridimensionamento delle risorse destinate all'acquisto di beni e servizi e alla riduzione della spesa di personale in conseguenza della limitata sostituzione del *turn over*.

RAPPORTO SU SPESA CORRENTE DELLA SPESA PER PERSONALE E PER BENI E SERVIZI						
ANNO	SPESA CORRENTE	SPESA PERSONALE	UNITA' IN SERVIZIO	RAPPORTO SU SPESA CORRENTE	SPESA BENI E SERVIZI	RAPPORTO SU SPESA CORRENTE
2011	75.766.000	52.982.000	1090	69,9%	21.033.000	27,8%
2012	69.005.000	48.512.000	1073	70,3%	18.720.000	27,1%
2013	71.917.000	50.861.000	1062	70,7%	18.575.000	25,8%
2014	75.403.000	50.791.000	1039	67,4%	19.284.000	25,6%
2015	67.119.000	49.735.000	1026	74,0%	16.292.000	24,3%

Ulteriori margini di recupero sulle spese di funzionamento potranno ancora essere conseguiti a seguito della realizzazione della revisione della rete laboratoristica dell'Agenzia.

3. Identità

3.1. L'Amministrazione "in cifre"

Si riportano di seguito i dati relativi alle principali entrate ed uscite così come ricavati dai bilanci dell'Agenzia negli anni 2011-2015.

RIEPILOGO PRINCIPALI ENTRATE 2011-2014/PREVISIONE 2015					
	2011*	2012*	2013*	2014**	2015***
Trasferimenti correnti ordinari (Titolo I)	69.500.000	62.000.000	64.000.000	65.500.000	63.000.000
Trasferimenti correnti straordinari (Titolo II)	5.115.000	4.408.000	3.481.000	3.012.000	1.800.000
Prestazioni servizi e recuperi (Titolo III)	4.568.000	4.585.000	4.349.000	3.465.000	3.535.000
Trasferimenti capitale (Titolo IV)	32.000	0	0	0	0
Mutui	0	0	0	0	0

* dati da rendiconto ** dati da pre-consuntivo *** dati da previsionale

RIEPILOGO USCITE 2011-2014/PREVISIONE 2015					
	2011*	2012*	2013*	2014**	2015***
Spese correnti (Titolo I)	75.767.000	69.005.000	71.917.000	75.403.000₁	67.119.000₂
Spese in conto capitale (Titolo II)	2.376.000	1.769.000	653.000	4.193.000	0
Mutui (Titolo III)	1.080.000	1.121.000	1.167.000	1.215.000	1.216.000

¹ Comprensivo dell'avanzo di amministrazione iscritto su bilancio di previsione

² Al netto dell'avanzo di amministrazione

* dati da rendiconto; ** dati da pre-consuntivo; *** dati da previsionale

ORIGINE TRASFERIMENTI REGIONALI						
	QUOTA SANITA' (DA FONDO SANITARIO REGIONALE)		QUOTA AMBIENTE (DA BILANCIO REGIONALE)		TOTALE	
	Iniziale	Finale	Iniziale	Finale	Iniziale	Finale
2011	50.000.000	50.000.000	19.500.000	19.500.000	69.500.000	69.500.000
2012	49.000.000	42.500.000	19.500.000	19.500.000	68.500.000	62.000.000
2013	48.500.000	49.500.000	17.500.000	14.500.000	66.000.000	64.000.000
2014	49.500.000	49.500.000	16.000.000	16.000.000	65.500.000	65.500.000
2015	48.500.000		14.500.000		63.000.000	

Si riportano di seguito i dati relativi al personale di ARPA Piemonte:

Dotazione organica teorica ex D.D.G. 136 del 29.12.2011	
Categoria	
A	0
B/Bs	176
C	212
D/Ds	845
DIRIGENTI	129
TOTALE	1362

Assunzioni								
Categoria	2011		2012		2013		2014	
	T.D	T.I	T.D	T.I	T.D	T.I	T.D	T.I
A								
B/Bs		8						
C		2						
D/Ds	1	1		1				1
DIRIGENTI				1				
Totali	1	11		2				1
TOTALI	12		2		0		1	

Cessazioni								
Categoria	2011		2012		2013		2014	
	T.D	T.I	T.D	T.I	T.D	T.I	T.D	T.I
A								
B/Bs		1		2				2
C		1	3	4	1	1		2
D/Ds	1	10	2	11	1	3	2	11
DIRIGENTI		4		3		1		5
Totali	1	16	5	20	2	5	2	20
TOTALI	17		25		7		22	

Distribuzione del personale dipendente al 31.12.2014 per ruolo e categoria

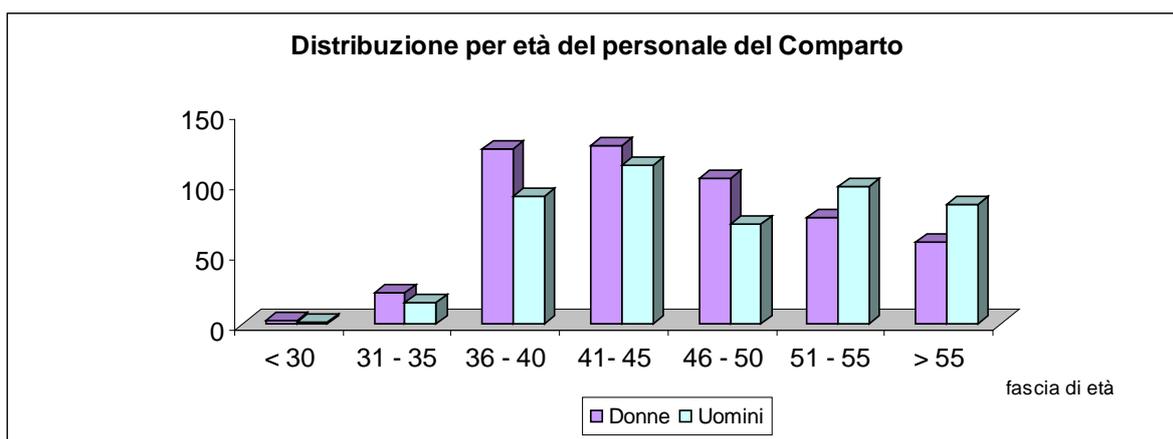
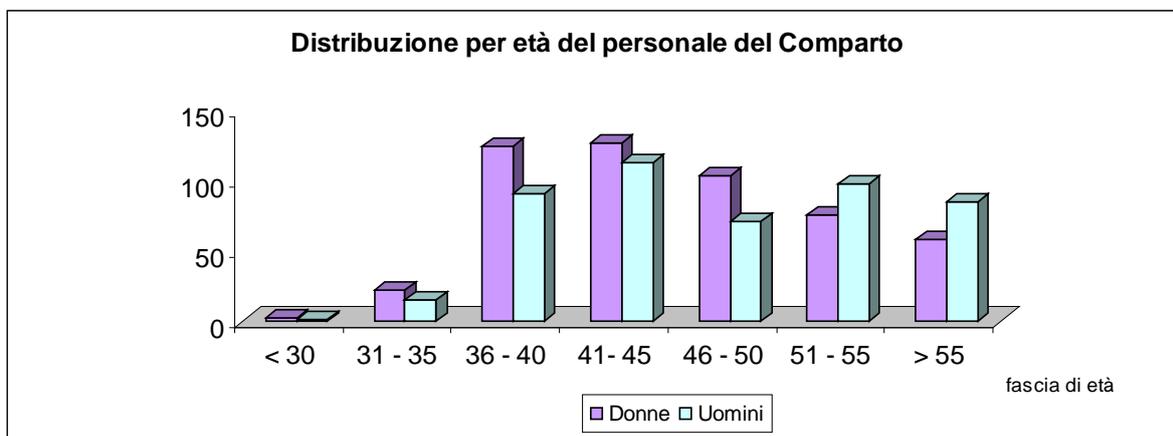
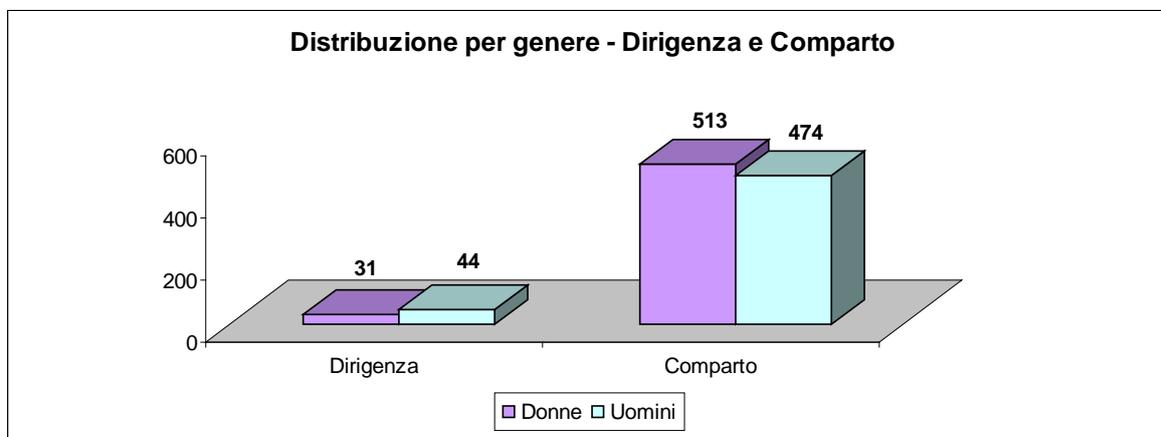
Categoria	Ruolo				Totale	TOTALE
	A	T	S	M		
cat. B	47	40			87	
cat. B liv BS	11	7			18	
cat. C	74	63			137	970
cat. D	47	295	189		531	
cat. D liv DS	24	52	121		197	
Dirigenti	3	12	52	3	70	70
TOTALE	206	469	362	3	1040	1040

A (amministrativo) – T (Tecnico) – S (Sanitario) – M (medico)

Distribuzione del personale dipendente al 31.12.2014 per struttura organizzativa

Struttura	Personale
Direzione Generale	23
SC 03 – Dipartimento tematico Rischio industriale ed energia	73
SC 05 – Dipartimento tematico Sistemi previsionali	53
SC 06 – Dipartimento provinciale (TO)	221
SC 07 – Dipartimento provinciale (AL)	84
SC 08 – Dipartimento provinciale (AT)	52
SC 09 – Dipartimento provinciale (BI)	41
SC 10 – Dipartimento provinciale (CN)	74
SC 11 – Dipartimento provinciale (NO)	69
SC 12 – Dipartimento provinciale (VCO)	39
SC 13 – Dipartimento provinciale (VC)	53
SC 17 – Ufficio Affari istituzionali e personale	33
SC 18 – Ufficio Formazione	13
SC 19 – Ufficio Provveditorato e tecnico	29
SC 20 – Dipartimento tematico Epidemiologia e salute ambientale	12
SC 21 – Dipartimento tematico Radiazioni	56
SC 22 – Dipartimento tematico Geologia e dissesto	43
SC 23 – Ufficio Contabilità e controllo	13
AFA – Area funzionale tecnica	18
AFT – Area funzionale amministrativa	41
TOTALE	1040

Di seguito sono riportati in forma grafica i dati relativi alle fasce di età e genere per il personale del comparto e della dirigenza alla data del 31 dicembre 2013.



3.2. Mandato istituzionale e missione

ARPA Piemonte svolge la propria missione volta alla tutela dell'ambiente ispirandosi ai principi di competenza tecnico-scientifica, in autonomia gestionale.

Ai sensi dell'art. 2 della [legge regionale 13 aprile 1995, n. 60](#) l'ARPA Piemonte svolge le attività di controllo, di supporto e di consulenza tecnico scientifica e altre attività utili alla Regione, alle Province, ai Comuni singoli e associati, nonché alle Aziende Sanitarie per lo svolgimento dei compiti loro attribuiti dalla legge nel campo della prevenzione e tutela ambientale.

La competenza e l'alta professionalità tecnico-scientifica, elementi distintivi dell'Agenzia, la rendono un punto di riferimento per le istituzioni, le imprese, i cittadini presenti sul territorio regionale.

La complessità delle problematiche ambientali e l'esigenza di porsi in relazione con i molteplici soggetti appartenenti al contesto esterno di riferimento ha favorito lo sviluppo in Agenzia di una molteplicità di competenze trasversali, che le consentono di svolgere un ruolo di supporto alle politiche di sviluppo sostenibile e di promozione di una cultura ambientale partecipata.

In tale senso l'Agenzia ha sviluppato sempre più la collaborazione con soggetti esterni pubblici e privati, nazionali ed internazionali, attraverso accordi, convenzioni e/o progetti.

3.3. Albero della performance

Il processo di traduzione del mandato politico-istituzionale (indirizzi e strategie regionali) in obiettivi strategici e operativi viene realizzato metodologicamente attraverso **l'Albero della Performance**, una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione e aree strategiche.

Ai sensi della Delibera [CiVIT n. 112/2010](#) tutta l'attività di un'amministrazione, nella rappresentazione grafica dell'Albero della Performance, è "articolata" secondo le aree strategiche, le quali vengono definite secondo il criterio dell'*outcome*; tale scelta è motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intellegibile agli *stakeholder* la finalizzazione dell'attività dell'ente rispetto ai bisogni della collettività ed alle aspettative.

Nella logica dell'Albero della Performance, quindi, il mandato istituzionale e la mission sono articolati in aree strategiche, all'interno delle quali vengono definiti e organizzati gli obiettivi strategici di orizzonte temporale triennale, a loro volta declinati in obiettivi operativi a valenza annuale.

Così come definito nel documento SMVP, il mandato istituzionale di ARPA Piemonte, che rappresenta il perimetro di azione dell'attività agenziale così come disciplinato dalla l.r. 60/1995, è pianificato dal CRI secondo i 4 Assi definiti nell'Atto di Indirizzo, ovvero:

ASSE 1: PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI

ASSE 2: INNOVAZIONE

ASSE 3: PREVENZIONE

ASSE 4: ORGANIZZAZIONE

A tali Assi è possibile dunque associare tutta l'attività agenziale riconducibile ai compiti istituzionali dell'Agenzia ovvero: conoscenza dello stato dell'ambiente e delle principali pressioni che su di esso agiscono, preventiva valutazione delle ricadute delle attività antropiche sull'ambiente; previsione dei rischi naturali e antropici; supporto tecnico in materia di ambiente e salute.

In ARPA Piemonte, anche sulla base dei risultati del GdL interagenziale (di cui ARPA Piemonte era parte) finalizzato a condividere possibili applicazioni del Decreto alle agenzie ambientali per la

comparazione della qualità dei servizi prestati da organizzazioni omogenee, sono state definite le seguenti aree strategiche:

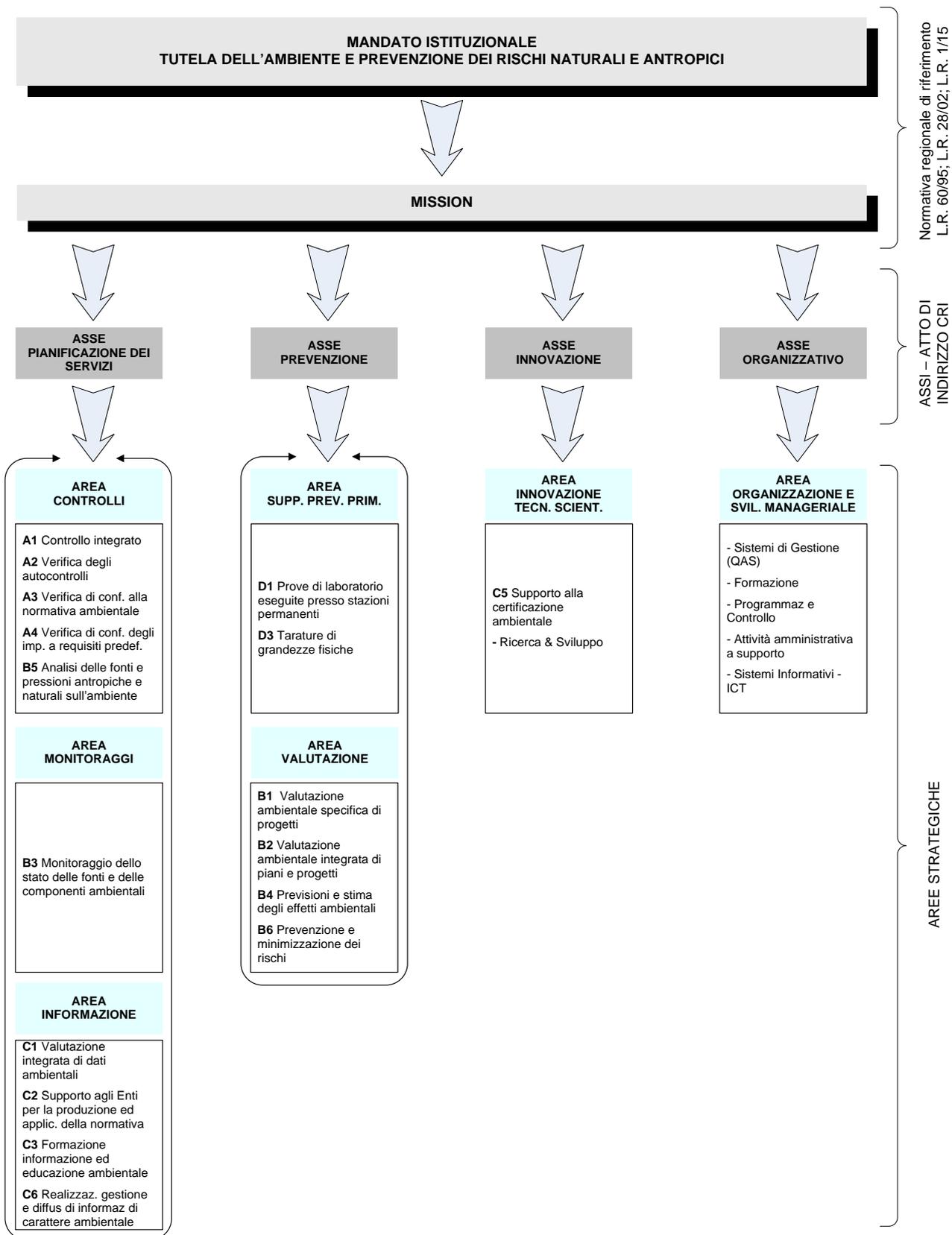
- AREA STRATEGICA: CONTROLLI
- AREA STRATEGICA: MONITORAGGI
- AREA STRATEGICA: INFORMAZIONE
- AREA STRATEGICA: VALUTAZIONE
- AREA STRATEGICA: SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA
- AREA STRATEGICA: INNOVAZIONE TECNICO-SCIENTIFICA

A queste 6 aree se ne aggiunge un'ultima nella quale viene ricompresa tutta l'attività amministrativa e gestionale "trasversale" - ovvero di supporto alle precedenti - volta allo sviluppo organizzativo e manageriale dell'Agenzia:

AREA STRATEGICA: ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO MANAGERIALE



Tenendo anche presente il Catalogo dei servizi di ARPA Piemonte l'attività tecnica volta alla tutela dell'ambiente e alla previsione dei rischi naturali e antropici e l'attività gestionale-amministrativa di ARPA Piemonte sono state dunque "riorganizzate" e "aggregate" secondo i 4 Assi istituzionali e le relative aree strategiche sopra definite, così come illustrato nello schema che segue rappresentativo del I livello dell'Albero della Performance:



4. Analisi del contesto

Così come specificato nella Delibera [CIVIT n. 112/2010](#), l'analisi del contesto è un processo conoscitivo che un'amministrazione pubblica dovrebbe compiere nel momento in cui si accinge a definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nell'attuazione delle strategie che si intendono realizzare
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare

Il quadro complesso di compiti e funzioni attribuite all'Agenzia, le diverse variabili interne ed esterne, nonché il conseguente articolato sistema di interrelazioni istituzionali e funzionali fanno sì che risulti particolarmente complessa la definizione di un'analisi di contesto, propedeutica alla stesura di un piano strategico.

In maniera sintetica è possibile "spiegare" tale complessità secondo i seguenti punti di vista:

- **COMPLESSITA' STRATEGICA:**

I numerosi compiti e funzioni attribuiti ad ARPA la rendono soggetto di riferimento per le attività afferenti ai principali macrocampi di intervento funzionali alla tutela dell'ambiente e alla prevenzione dei rischi naturali e antropici, ovvero la conoscenza (intesa come conoscenza dello stato dell'ambiente e delle principali pressioni e determinanti agenti su di esso), la prevenzione, il risanamento e la valutazione.

- **COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA:**

Il mandato istituzionale dell'Agenzia implica un'articolazione strutturale tale da dover assicurare da una parte una dimensione di *governance* centralizzata e, contemporaneamente dall'altra, una "presenza" dislocata sull'intero territorio regionale; l'assetto organizzativo prevede pertanto la necessità di diverse articolazioni strutturali.

- **PLURALISMO ESTERNO:**

E' presente una forte pluralità di soggetti esterni aventi interessi, direttamente o indirettamente, riscontrabili e riconducibili all'attività di ARPA. Principale stakeholder dell'Agenzia è, ovviamente, la Regione sia in quanto organo di "vigilanza" dell'attività agenziale che in quanto principale fonte di finanziamento.

Ulteriori principali stakeholder di ARPA sono poi Province, Comuni, ATI, ASL, imprese, aziende produttive, associazioni di categorie, università, cittadini. Dalla diversità di tipologia di interessi e di influenza che tali stakeholder possono avere nei confronti di ARPA ne deriva una grossa conflittualità che vede contrapposti da una parte il "mondo produttivo" visto come determinante di pressione ambientale e dall'altra parte i cittadini soggetti "fruitori" dell'ambiente; rispetto a tale situazione ARPA deve sapersi porre come "soggetto" in grado di garantire il giusto equilibrio tra sviluppo economico e protezione dell'ambiente, in una reale ottica di sostenibilità.

- **PLURALISMO INTERNO:**

La complessità di funzioni e compiti di ARPA fanno sì che in Agenzia siano presenti diversi gruppi professionali con una notevole diversità di background formativi, competenze e conoscenze.

La volontà di voler associare accanto alla quotidiana attività agenziale anche un continuo "confronto" tecnico con le diverse realtà del sistema agenziale (attraverso la partecipazione ai Tavoli tecnici interagenziali), nonché con il mondo della ricerca (attraverso collaborazioni, studi e

progetti con Università e poli di ricerca) fa sì che si “arricchisce” continuamente il background e know-how del personale rendendo, in tal modo, l'ARPA un punto di riferimento di sempre più elevata competenza tecnico-scientifico in materia di ambiente.

In questo ambito di particolare complessità nella definizione di una analisi di contesto in cui si inserisce l'attività e le funzioni agenziali particolare rilevanza assumono gli interventi normativi che possono incidere sulle attività e sull'organizzazione di ARPA Piemonte e, tra questi ultimi, i recenti provvedimenti per la riqualificazione della spesa regionale contenuti all'interno della [legge regionale 27 gennaio 2015, n. 1](#) “*Provvedimenti per la riqualificazione della spesa regionale*” che prevede all'articolo 19 modifiche ed integrazioni alla legge regionale 60. In particolare l'ARPA dovrà essere articolata anche secondo criteri di contenimento della spesa pubblica e rispetto dei costi standard per tipologia di prestazione. Inoltre la suddetta legge prevede da un lato una modifica dell'articolazione strutturale dell'Agenzia su base territoriale con un numero massimo di quattro Dipartimenti e dall'altro la razionalizzazione e la riduzione del numero di strutture organizzative dell'Agenzia finalizzate al conseguimento di ulteriori riduzioni della spesa, garantendo il rispetto delle funzioni.

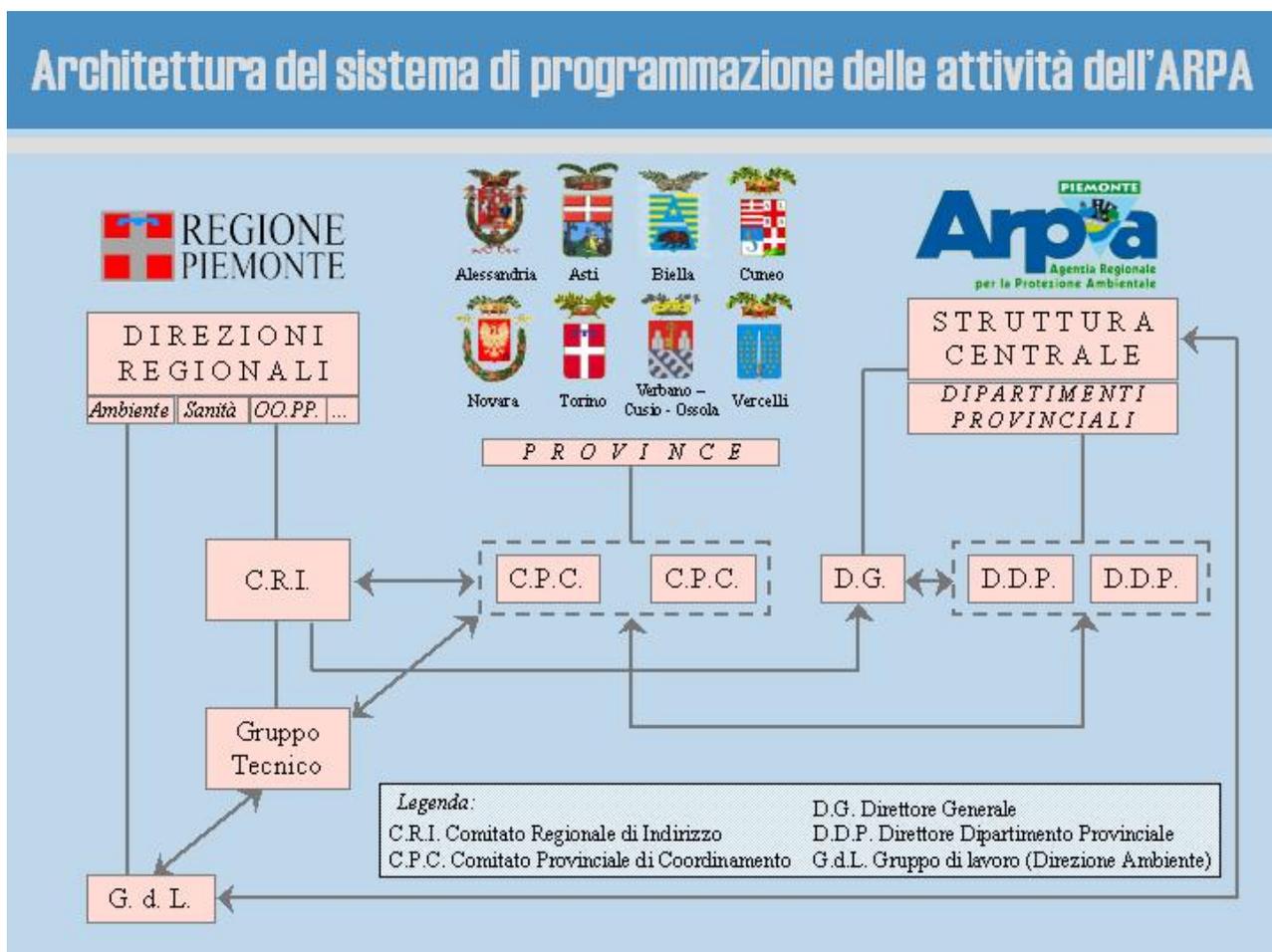
Per allineare l'Agenzia allo scenario normativo regionale in cambiamento sono state definite tre linee di intervento che si sviluppano nei seguenti tre ambiti. All'interno di tali ambiti sono stati individuati i percorsi necessari al raggiungimento degli obiettivi previsti dalla normativa sopra:

- **ambito produttivo**, con particolare attenzione ai livelli di produttività da migliorare anche attraverso il riferimento agli standard determinati dalle migliori pratiche dell'Agenzia (miglioramento dell'indice di produttività; contenimento e miglioramento dell'efficienza nell'impiego delle risorse per erogazione servizi agli utenti sia finali che intermedi);
- **ambito economico** relativamente alla riduzione dei costi ad all'incremento delle entrate (riduzione dei costi, incremento del fatturato e progettazione di modalità operative per l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse economiche);
- **ambito dello sviluppo organizzativo**, finalizzato al rispetto delle tempistiche ed al mantenimento dei livelli quali-quantitativi delle prestazioni nelle fasi di riorganizzazione (razionalizzazione e revisione organizzativa, revisione dei servizi erogati, sviluppo dei sistemi di gestione integrati e consolidamento dell'autorevolezza tecnico-scientifica dell'Agenzia)

5. Obiettivi strategici

La programmazione strategica ha lo scopo di orientare le attività e i risultati agenziali verso la *mission* istituzionale e le politiche pubbliche definite dalle competenti Autorità

La programmazione strategica delle attività istituzionali di ARPA Piemonte si articola, come spiegato nei paragrafi precedenti, secondo un processo che trae origine dagli indirizzi e dagli obiettivi istituzionali definiti dagli organismi di natura politica e, precisamente dal Comitato Regionale di Indirizzo (CRI) e dai Comitati Provinciali di Coordinamento (CPC – AL, AT, BI, CN, NO, TO, VC, VCO) previsti dalla [legge regionale 13 aprile 1995, n. 60](#) istitutiva dell’Agenzia.



Ai fini dello svolgimento e dello sviluppo delle azioni di tutela ambientale e di prevenzione (mandato istituzionale di ARPA), il Comitato Regionale di Indirizzo (C.R.I.) determina con apposito atto gli indirizzi istituzionali dell’Agenzia a valenza triennale riconducibili ai seguenti 4 Assi: Pianificazione dei servizi – Innovazione – Prevenzione – Organizzativo

Con D.D.G. n. 52 del 9 luglio 2013 è stato recepito l'Atto di Indirizzo per il triennio 2013–2015 approvato dal CRI in data 30 maggio 2013 che per il triennio di riferimento ha definito per ARPA Piemonte i seguenti indirizzi istituzionali:

	ASSE 1: PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI	ASSE 2: INNOVAZIONE	ASSE 3: PREVENZIONE	ASSE 4: ORGANIZZATIVO
INDIRIZZO ISTITUZIONALE	Rivalutazione dei servizi erogati da ARPA Piemonte al fine di incrementare l'adeguatezza in termini di efficienza e rispondenza alle esigenze del territorio e di coerenza funzionale con le Amministrazioni di riferimento, con particolare riguardo alla valutazione dello stato delle pressioni e componenti ambientali (aria, acque, suolo e biodiversità), nonché degli effetti sanitari e territoriali da esse derivanti	Semplificazione e digitalizzazione dei rapporti procedurali di ARPA Piemonte al proprio interno e nell'ambito delle relazioni istituzionali con le Amministrazioni Pubbliche piemontesi	Sviluppo tecnico-scientifico di servizi e di flussi di informazioni relativi alle componenti ambientali per la conoscenza, la previsione ed il monitoraggio di dati ambientali, anche finalizzati alla prevenzione dei rischi e degli impatti ambientali, naturali e antropici ed alle azioni di pianificazione territoriale e di adattamento ai cambiamenti climatici	Operare il riordino dell'assetto interno aggiornandolo al contesto di riferimento interno ed esterno

Contestualmente nella medesima seduta sono stati formulati gli otto indirizzi di mandato a valenza strategica del Direttore Generale e precisamente:

- 1) Rinnovare e consolidare l'autorevolezza tecnico scientifico dell'Agenzia.
- 2) Privilegiare il ruolo del controllo, ivi compreso il monitoraggio e l'attività di laboratorio, quali elementi caratterizzanti della specificità dell'Agenzia rispetto agli altri Enti regionali, nazionali e provinciali.
- 3) Ampliare, ai sensi dell'art. 3 comma 2 della [legge regionale 13 aprile 1995, n. 60](#), il concetto del controllo superandone i meri aspetti sanzionatori e l'attribuzione riduttiva dell'esercizio delle funzioni di controllo alle sole SS Servizio territoriale di tutela e vigilanza.
- 4) Promuovere iniziative volte a configurare, chiarire e caratterizzare il contributo degli Enti su temi di competenza anche dell'Agenzia al fine di evitare ridondanze e sovrapposizioni.
- 5) Omogeneizzare ed uniformare le attività dell'Agenzia sul territorio regionale.
- 6) Garantire l'affermazione della sicurezza interna quale valore guida dell'operato dell'Agenzia chiamata a svolgere un ruolo di controllore esterno sulla stessa materia.
- 7) Specificare il ruolo dell'Agenzia nella comunicazione esterna.
- 8) Incrementare la capacità di autofinanziamento dell'Agenzia a favore di una minor dipendenza del fabbisogno di cassa e di fondi dalle finanze regionali.

In data 20 ottobre 2014 con [propria determinazione](#) il Comitato Regionale di Indirizzo ha confermato l'Atto di Indirizzo per il biennio 2014-2015, invitando ARPA ad assumere tutte le iniziative utili a ridurre il fabbisogno finanziario dell'Agenzia senza pregiudicare l'efficienza e l'efficacia dell'azione della stessa, da attuarsi attraverso:

- 1) la revisione della struttura organizzativa dell'Agenzia mediante aggregazione delle attuali articolazioni sia sulla base del territorio di riferimento che delle funzioni svolte;

- 2) la riduzione delle attuali sedi, con particolare riferimento alle sedi presenti nei capoluoghi di provincia;
- 3) la realizzazione del piano di revisione della rete laboratoristica;
- 4) la razionalizzazione dei servizi erogati da ARPA onde evitare la sovrapposizione con analoghe prestazioni effettuate da altri organismi pubblici o autorità competenti.

Parallelamente al percorso di definizione degli obiettivi strategici avviato all'interno del Comitato Regionale di Indirizzo, si è recentemente concluso l'iter di approvazione del disegno di legge regionale n. 67 "Provvedimenti per la riqualificazione della spesa regionale" e promulgata la legge regionale 27 gennaio 2015 n. 1.

Gli obiettivi strategici, definiti in coerenza con quanto sopra precisato ed aventi anche ricadute su un orizzonte temporale pluriennale, sono declinati in obiettivi generali annuali. A questi dovranno essere integrati gli obiettivi annuali assegnati al Direttore Generale con deliberazione della Giunta regionale.

Il secondo livello dell'albero della performance viene quindi costruito attraverso un processo di sviluppo "a cascata" degli obiettivi strategici sopra definiti, all'interno delle singole aree strategiche afferenti ai 4 Assi istituzionali. Il processo di programmazione strategica viene schematizzato nel seguente Quadro di programmazione strategica (QPS).

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

La programmazione operativa ha lo scopo di orientare le attività e i risultati agenziali verso la *mission* istituzionale e le politiche pubbliche definite dalle competenti Autorità; rappresenta dunque la fase in cui si traducono e declinano gli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali.

All'interno della logica dell'albero della performance, ogni obiettivo strategico, definito nella fase precedente e afferente a ciascuna area strategica, viene declinato in uno o più obiettivi operativi per ciascuno dei quali devono essere definiti indicatori, *target* e i soggetti responsabili.

La definizione degli obiettivi operativi aziendali è di competenza del Direttore Generale e viene attuata nel quadro della programmazione, con indicazione contestuale delle relative priorità e individuazione delle azioni, dei tempi e delle risorse necessarie al loro conseguimento, anche sulla base delle proposte formulate dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Tecnico con il supporto dell'Ufficio di Direzione.

Per ognuno degli obiettivi operativi vengono definiti i relativi indicatori con riferimento ai quali si individuano due tipologie:

- **indicatori quantitativi** riferiti ai volumi di attività da catalogo che vengono misurati attraverso strumenti standardizzati di reportistica;
- **indicatori di progetto** che misurano l'avanzamento delle *milestone* operative rispetto a quanto inizialmente pianificato.

Nella prospettiva della progressiva integrazione dei sistemi interni di controllo si è avviata la sperimentazione di modalità operative volte a correlare i volumi di attività con le risorse impiegate in riferimento alle attività realizzate. Il modello, pur se ancora in fase di sperimentazione, ha comunque consentito la produzione di report di analisi dei dati utili all'esame dei livelli di produttività.

6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

L'insieme degli obiettivi operativi declinati per Centro di Responsabilità di I livello (CdR I liv.) è rappresentato dal Quadro di Programmazione Annuale (QPA).

In tale documento quindi gli obiettivi generali sono tradotti in obiettivi operativi che vengono assegnati ai Responsabili dei CdR di I livello sulla base delle declaratorie delle singole Strutture complesse, approvate con decreto del Direttore Generale n. 112/2009.

Per ognuno degli obiettivi operativi presenti nel QPA sono individuati i relativi indicatori e *target* sui quali impostare la misurazione e valutazione finale del risultato.

In fase di assegnazione degli obiettivi particolare attenzione viene data alla massimizzazione dell'omogeneità, per strutture dello stesso livello e con analoghe attività svolte in parti diverse del territorio regionale, del numero e del contenuto degli obiettivi, nonché dei relativi *target* attesi.

La definizione degli obiettivi per l'anno 2015 non può inoltre non tener conto della proroga al 31 marzo 2015 degli incarichi dirigenziali già scaduti e del successivo allineamento a tale data per gli incarichi di prossima scadenza operata con il DDG 110 del 29 dicembre 2014, disposta per procedere al conferimento degli incarichi dirigenziali coerenti con il nuovo assetto organizzativo dell'Ente così come risulterà a seguito dell'attuazione del dettato normativo, peraltro opportunamente acquisito al livello degli obiettivi strategici.

Il sistema degli obiettivi operativi così individuato coinvolge in primo luogo la dirigenza apicale (CdR I livello) con la conseguente formulazione delle Schede obiettivo e in un processo a cascata la dirigenza di II livello ed il personale del comparto assegnatario di incarico di funzione.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

La negoziazione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* è assicurata ai diversi livelli gerarchici in cui si articola la struttura organizzativa dell'Agenzia al fine di soddisfare il principio della partecipazione attiva del personale dirigente, che a sua volta deve favorire il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa al fine di assicurare il processo a cascata nell'assegnazione degli obiettivi al personale del comparto.

Si espongono nella tabella seguente le fasi del ciclo di gestione della performance, i tempi, i soggetti coinvolti e le responsabilità:

Tab. 2 – schema riepilogativo delle fasi temporali del processo di assegnazione degli obiettivi

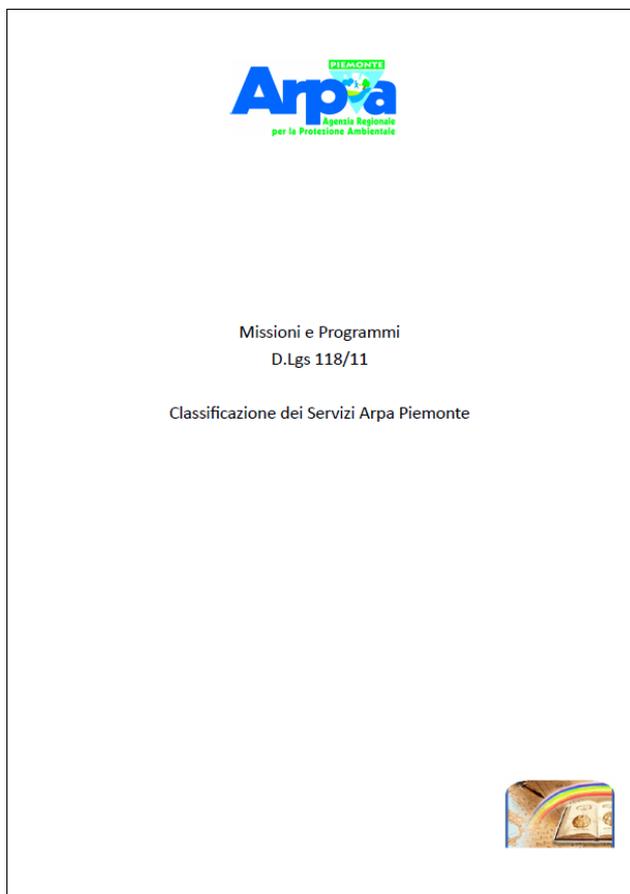
	A CHI ASSEGNA OBIETTIVI	FASI TEMPORALI
DIRETTORE GENERALE (DG)	• DA, DT	• prima settimana Dicembre
	• Responsabili di CdR I livello	• prima metà Dicembre
	• Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze	• seconda metà Dicembre
	• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze	
DA e DT	• Responsabili di CdR I livello se posti alle dirette dipendenze	• seconda metà Dicembre
	• Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze	
	• Incarichi di PO se posti alle dirette dipendenze	
RESP CDR I LIVELLO	• Responsabili di CdR II livello posti alle dirette dipendenze;	• seconda metà Dicembre
	• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze	
RESP CDR II LIVELLO	• Dirigenti con incarico professionale posti alle dirette dipendenze	• entro Gennaio
	• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze	

7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

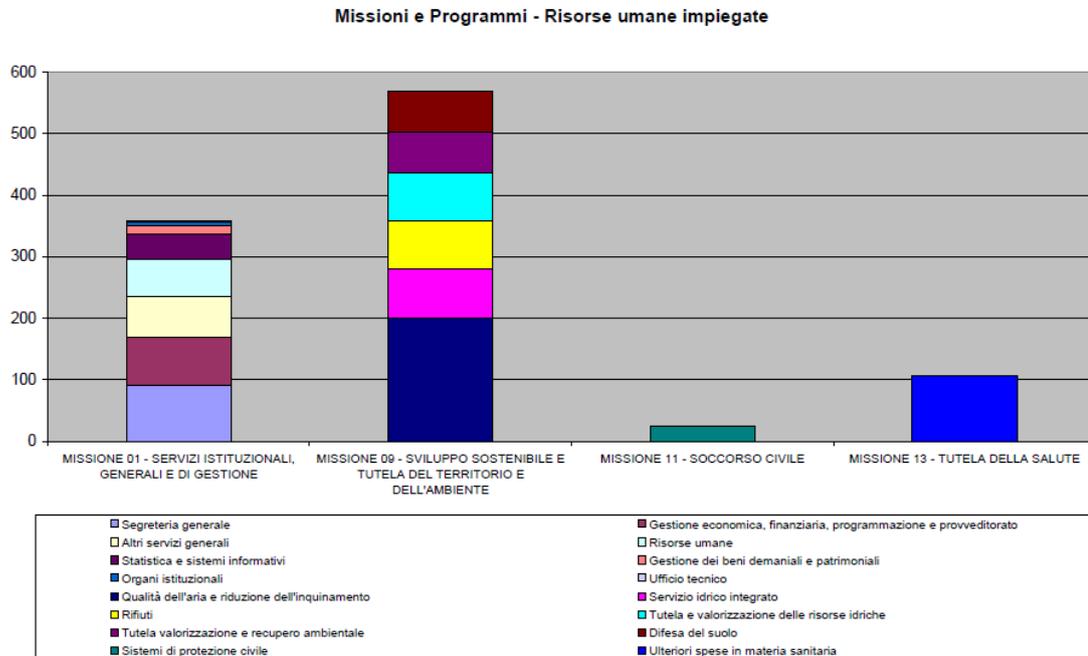
Il processo di programmazione delle attività di ARPA Piemonte si sviluppa in più fasi e coinvolge una pluralità di soggetti, committenti istituzionali dell'Agenzia. Questi sono portatori di interesse rispetto ai servizi erogati da ARPA Piemonte ed introducono conseguentemente nel processo di programmazione variabili esterne che incidono sulla qualità e quantità di attività da realizzare.

Le consuete modalità di associazione dei servizi ARPA sono ora integrate con la visione rappresentativa delle attività realizzate classificata secondo le missioni ed i programmi di cui

all'Allegato 14 del D.Lgs 118/2011. Tale modalità di classificazione delle attività, accompagnata dall'analisi delle risorse umane impegnate, è rappresentativa del percorso di avvicinamento ai dettami di cui al D.Lgs, 118/2011 così come evidenziato dalla [relazione al bilancio](#) di previsione 2015 approvato con D.D.G. 113 del 30 dicembre 2014.



Impiego delle risorse umane in relazione a missioni e programmi espresso in Full Time Equivalent:



	MISSIONE 01 - SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE	MISSIONE 09 - SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE	MISSIONE 11 - SOCCORSO CIVILE	MISSIONE 13 - TUTELA DELLA SALUTE	Totale complessivo
Segreteria generale	90				90
Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato	78				78
Altri servizi generali	67				67
Risorse umane	59				59
Statistica e sistemi informativi	43				43
Gestione dei beni demaniali e patrimoniali	12				12
Organi istituzionali	7				7
Ufficio tecnico	1				1
Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento		200			200
Servizio idrico integrato		80			80
Rifiuti		79			79
Tutela e valorizzazione delle risorse idriche		78			78
Tutela valorizzazione e recupero ambientale		67			67
Difesa del suolo		65			65
Sistemi di protezione civile			25		25
Ulteriori spese in materia sanitaria				107	107
Totale complessivo	358	568	25	107	1058

7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Nella redazione del presente Piano sono state considerati ed applicati in massima parte i contenuti previsti dal SMVP in relazione alle fasi di pianificazione e programmazione con un'ottica di miglioramento con quanto già sviluppato nel Documento Programmatico 2014.

Particolare attenzione è stata dedicata all'attività di coordinamento dei tempi e contenuti del Piano delle prestazioni e dei risultati, del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e del Piano Triennale della prevenzione della corruzione oltre che con gli strumenti e processi relativi alla qualità dei servizi.

Il percorso di miglioramento coinvolgerà in modo sempre integrato le funzioni di *line* e di coordinamento al fine di ottimizzare gli strumenti di misurazione in riferimento alle componenti tecniche che caratterizzano le attività misurate.