

PIANO DELLA PERFORMANCE E DEI RISULTATI 2020 – 2022

Anno 2020



1.	<u>LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE</u>	3
1.1.	Presentazione del Piano	3
1.2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	8
	Chi siamo	8
	Cosa facciamo	10
1.3.	Identità	13
	L'Amministrazione "in cifre"	13
	Mandato istituzionale e missione	17
	Albero della performance	18
1.4.	Analisi del contesto	20
2.	<u>LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE</u>	25
3.	<u>LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE</u>	30
4.	<u>DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</u>	31
4.1.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	31
	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	32
5.	<u>IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</u>	32
5.1.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	32
5.2.	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	33
5.3.	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	35

1. La presentazione dell'Amministrazione

1.1. Presentazione del Piano

Il Piano della *performance*, documento programmatico triennale, è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi contenuti negli obiettivi definiti dal Comitato Regionale di Indirizzo di cui all'art. 20 della legge regionale n. 18 del 26 settembre 2016.

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 gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il 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 DDG n. 90 del 30 ottobre 2012; presenta l'organizzazione e la mappa degli obiettivi dell'Agenzia alla luce delle sue specificità istituzionali e rappresenta strumento per organizzare l'attività dell'Agenzia secondo criteri di trasparenza, integrità, efficacia ed efficienza.

Il presente Piano, con le precisazioni che si andranno a sottolineare nel testo in ragione del particolare contesto interno che sta attraversando l'Agenzia, è redatto tenendo conto delle disposizioni di principio contenute nel D.Lgs. 150/2009, nel [DPR 9 maggio 2016 n. 105](#) e nel successivo [decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74](#), recante modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124 ad oggetto "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*", meglio conosciuta come Legge Madia di Riforma della PA.

Il Piano della *performance* 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 obiettivi specifici e gli indicatori per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il quadro di riferimento per la predisposizione del piano risulta articolato secondo le indicazioni fornite dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), dalla Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC) ed in ultimo dal Dipartimento della funzione pubblica. Costituiscono riferimento normativo le seguenti delibere volte alla definizione dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) e dei Piani della *performance*:

- Delibera [89/2010 - Indirizzi – sottoposti a consultazione – in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance](#)
- Delibera [104/2010 - Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010](#)
- Delibera [114/2010 - Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance](#)
- Delibera [112/2010 - Struttura e modalità di redazione del Piano della performance](#)

- Delibera [1/2012 - Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei piani della performance](#)
- [Linee guida per il Piano della performance Ministeri N. 1](#) (giugno 2017) emanate dal Dipartimento della funzione pubblica.
- [Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance Ministeri N. 2](#) (dicembre 2017) emanate dal Dipartimento della funzione pubblica.
- Nota circolare emanata dal Dipartimento della funzione pubblica in data 9/1/2019 ad oggetto: [Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance](#)
- [Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche N. 4](#) (novembre 2019) emanate dal Dipartimento della funzione pubblica
- [Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale N.5](#) (dicembre 2019) emanate dal Dipartimento della funzione pubblica
- Nota circolare emanata dal Dipartimento della funzione pubblica in data 18 dicembre 2019 ad oggetto: [Aggiornamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance](#)
- Circolare emanata dal Dipartimento della funzione pubblica in data 30 dicembre 2019 ad oggetto: [Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle amministrazioni pubbliche – ciclo della performance 2020 - 2022](#)

Le linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica rispettivamente nel mese di giugno e dicembre 2017 sono redatte ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del DPR 105/2016 che attribuisce al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della *performance*, avvalendosi del supporto tecnico e metodologico della Commissione Tecnica per la Performance (CTP) di cui all'articolo 4 del citato decreto. Tali linee guida si collocano in una fase di parziale modifica del d.lgs. 150/2009, in attuazione di quanto previsto all'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 124/2015 (c.d. legge Madia).

Le ulteriori linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica nel mese di novembre 2019 forniscono indicazioni metodologiche in merito alle modalità volte al coinvolgimento di utenti e cittadini nel processo di misurazione della *performance* organizzativa ai sensi del nuovo art. 19 bis del d.lgs.150/2009 come novellato dal successivo d.lgs.25 maggio 2017, n. 74. Le linee guida n.5 del mese di dicembre 2019 contengono invece ulteriori indicazioni sulla misurazione e valutazione della *performance* individuale rispetto a quanto già previsto nelle precedenti linee guida del Dipartimento, in particolare n.2/2017.

Al fine di dare piena operatività alle indicazioni contenute rispettivamente nelle linee guida n.1/2017 e n.2/2017, il Dipartimento della funzione pubblica ha avviato, nel corso dell'anno 2019, con alcune amministrazioni facenti parte del perimetro del Dipartimento medesimo una sperimentazione, di cui alla Circolare del 30 dicembre 2019, volta ad individuare indicatori comuni per il monitoraggio delle "attività di supporto" svolte dalle amministrazioni pubbliche in quattro aree, e precisamente: gestione delle risorse umane, gestione degli approvvigionamenti e degli immobili, gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione, gestione della comunicazione e della trasparenza.

Nel corso del 2020, il Dipartimento della funzione pubblica, previa stipula dell'accordo in sede di Conferenza unificata come previsto dall'art. 16 del d.lgs 150/2009, auspica di estendere la suddetta sperimentazione anche alle regioni e agli enti locali.

Sebbene il quadro normativo di riferimento resti sostanzialmente confermato nel suo impianto originario, alcune delle modifiche apportate dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 introducono rilevanti novità di cui le linee guida e le note circolari tengono conto delineando le modifiche al precedente quadro degli indirizzi così come definito dalle delibere CiVIT/ANAC relativamente al ciclo della *performance* a partire dal ciclo 2018-2020.

Il Piano 2020-2022 dovrà pertanto definire gli elementi fondamentali su cui si baseranno poi la misurazione, la 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 di *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 propria 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 nuovo approccio, di tipo interattivo e conoscitivo, mira a mostrare concretamente come il Piano e il ciclo della *performance* possano diventare strumenti per:

- supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
- comunicare anche all'esterno (accountability) ai propri portatori di interesse (stakeholder) priorità e risultati attesi.

In coerenza con le modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs.74/2017, le linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica hanno individuato i seguenti punti di attenzione:

- il primo punto di attenzione consiste nel riallineamento temporale del ciclo della *performance* con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con quello di programmazione strategica;

- il secondo punto è dato da una maggiore attenzione al livello “alto” della pianificazione e alla centralità della *performance* organizzativa, facendo riferimento ai risultati attesi dell’organizzazione nel suo complesso;
- il terzo punto di attenzione riguarda la necessità di dare visibilità ai risultati conseguiti nell’anno/i precedente/i mediante l’inserimento degli ultimi dati resi disponibili dai sistemi di monitoraggio in uso;
- il quarto punto è la flessibilità sul grado di copertura del Piano. I piani della *performance* sono spesso poco leggibili a causa dell’inserimento di tutti gli obiettivi di *performance* organizzativa e di tutti gli obiettivi dei dirigenti dell’amministrazione. Fermo restando che a ciascun dirigente in servizio sono assegnati obiettivi ai fini della valutazione della *performance* individuale e che essi sono formalizzati con le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, l’estensione dei sistemi direzionali e di controllo di gestione può essere più o meno ampia rispetto agli obiettivi specifici contenuti nel Piano della *performance*, in ragione dei diversi modelli adottati dalle organizzazioni come evidenziato nella seguente figura:



Oltre al contesto normativo di carattere generale in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni sopra descritti il presente Piano si colloca all’interno del quadro normativo che ha recentemente interessato il Sistema Nazionale a rete per la Protezione Ambientale (di seguito SNPA) e a livello regionale, l’Arpa Piemonte. Tali cambiamenti, per i quali verrà fornita analisi di dettaglio nel successivo paragrafo dedicato all’[analisi di contesto](#), sono sinteticamente riassumibili nelle seguenti disposizioni normative:

- Legge 28 giugno 2016 n. 132 “Istituzione del Sistema nazionale a rete per la *protezione dell’ambiente e disciplina dell’Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale*”;
- Legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 “*Nuova disciplina dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte (ARPA)*”;
- DGR 45-5808 del 20 ottobre 2017, ad oggetto “*Approvazione dello Statuto dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte ai sensi dell’art. 9 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 (Nuova disciplina dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte (ARPA))*”;
- DGR 46-5809 del 20 ottobre 2017, ad oggetto “*Approvazione del Regolamento di organizzazione dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte ai sensi dell’art. 10 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 (Nuova disciplina dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte (ARPA))*”.

Il presente piano è impostato in conformità alle disposizioni sopra citate ed è redatto in concomitanza con la fase di riesame del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(SMVP) effettuata secondo le modalità previste dall'art. 7 del D.Lgs 150/2009 e s.m.i. e le indicazioni di dettaglio fornite dal Dipartimento della funzione pubblica nella nota circolare del 9 gennaio 2019, richiamate dalla successiva nota circolare del 18 dicembre 2019; deve pertanto essere inteso quale documento collocato in un contesto dinamico sia all'interno sia all'esterno dell'Agenzia, anche in funzione delle priorità politiche e dei bisogni degli *stakeholder*.

Nel quadro di una politica di tutela ambientale coordinata fra i molteplici soggetti coinvolti, si deve pervenire ad una linea comune volta ad orientare la programmazione delle attività svolte dall'ARPA attraverso la definizione degli obiettivi istituzionali in materia di azioni di tutela ambientale e di previsione che rappresentano anche gli obiettivi strategici dell'ARPA.

Gli obiettivi sono inoltre collegati al [programma triennale delle attività del Sistema nazionale](#) di cui all'art. 10 della legge 132/2016. Il programma triennale costituisce il documento di riferimento per la definizione dei piani delle attività delle agenzie ed individua le principali linee di intervento finalizzate ad assicurare il raggiungimento dei LEPTA nell'intero territorio nazionale.

La programmazione di tutta l'attività istituzionale di ARPA è basata sulla Carta dei servizi e delle attività dell'Agenzia, adottata con DDG n. 2 del 20.1.2017, ai sensi dell'art. 6 della legge regionale 26 settembre 2016, n. 18, non ancora entrata in vigore, nella quale sono elencate tutte le attività svolte dalla stessa. Nelle more dell'approvazione della Carta dei Servizi viene fatto riferimento al Catalogo dei servizi. I risultati di tali attività vengono rendicontati al Comitato regionale di indirizzo mediante il processo di reporting dell'Agenzia.

Relativamente alla programmazione delle attività dell'Agenzia il Comitato regionale di indirizzo nella seduta del 17 dicembre 2018 ha validato la revisione del sistema di programmazione delle attività dell'Arpa Piemonte, aggiornando il "[Modello organizzativo per la programmazione dell'attività dell'Arpa](#)".

Come ampiamente dettagliato in tale documento, è emersa tra l'altro la necessità per quanto attiene gli aspetti interni al ciclo della programmazione dell'Agenzia di intervenire, in fase di riesame, sui seguenti punti:

- a) anticipazione della fase di pianificazione strategica che deve precedere la predisposizione dei documenti di programmazione tecnica ed economica finanziaria;
- b) allineamento temporale tra le scadenze imposte dal ciclo della *performance* ex D.Lgs. 150/2009 e le *milestone* previste per il ciclo di programmazione;
- c) grado di coinvolgimento nelle fasi di riesame annuale di tutti i soggetti coinvolti dal ciclo di programmazione;
- d) fruibilità della documentazione a supporto delle fasi di programmazione e *reporting*.

Il processo di programmazione delle attività di Arpa si sviluppa secondo fasi che implicano sia azioni autonome interne all'Agenzia sia relazioni istituzionali con la pluralità di committenti istituzionali principalmente Regione Piemonte, tramite il Comitato Regionale di Indirizzo (CRI), cui compete la determinazione degli obiettivi istituzionali per lo svolgimento e lo sviluppo delle azioni di tutela e prevenzione ambientale.

Con riferimento alla rete per la protezione dell'ambiente e ad ARPA Piemonte non si può non tenere conto delle intervenute variazioni del contesto normativo di riferimento come sopra dettagliatamente specificate.

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

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 tecnico-scientifica, amministrativa, patrimoniale e contabile, posto sotto la vigilanza del Presidente della Giunta regionale, istituito 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 26 settembre 2016, n. 18).

ARPA Piemonte svolge le attività di controllo, di supporto e di consulenza tecnico-scientifica e le altre attività utili alla Regione, agli Enti locali anche in forma associata, 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 approvato con DGR 46-5809 del 20 ottobre 2017 ed entrato in vigore il 31 agosto 2018 ai sensi del DDG n. 65 del 31.7.2018, l'**assetto organizzativo** di ARPA Piemonte, nella sua variabile strutturale, prevede:

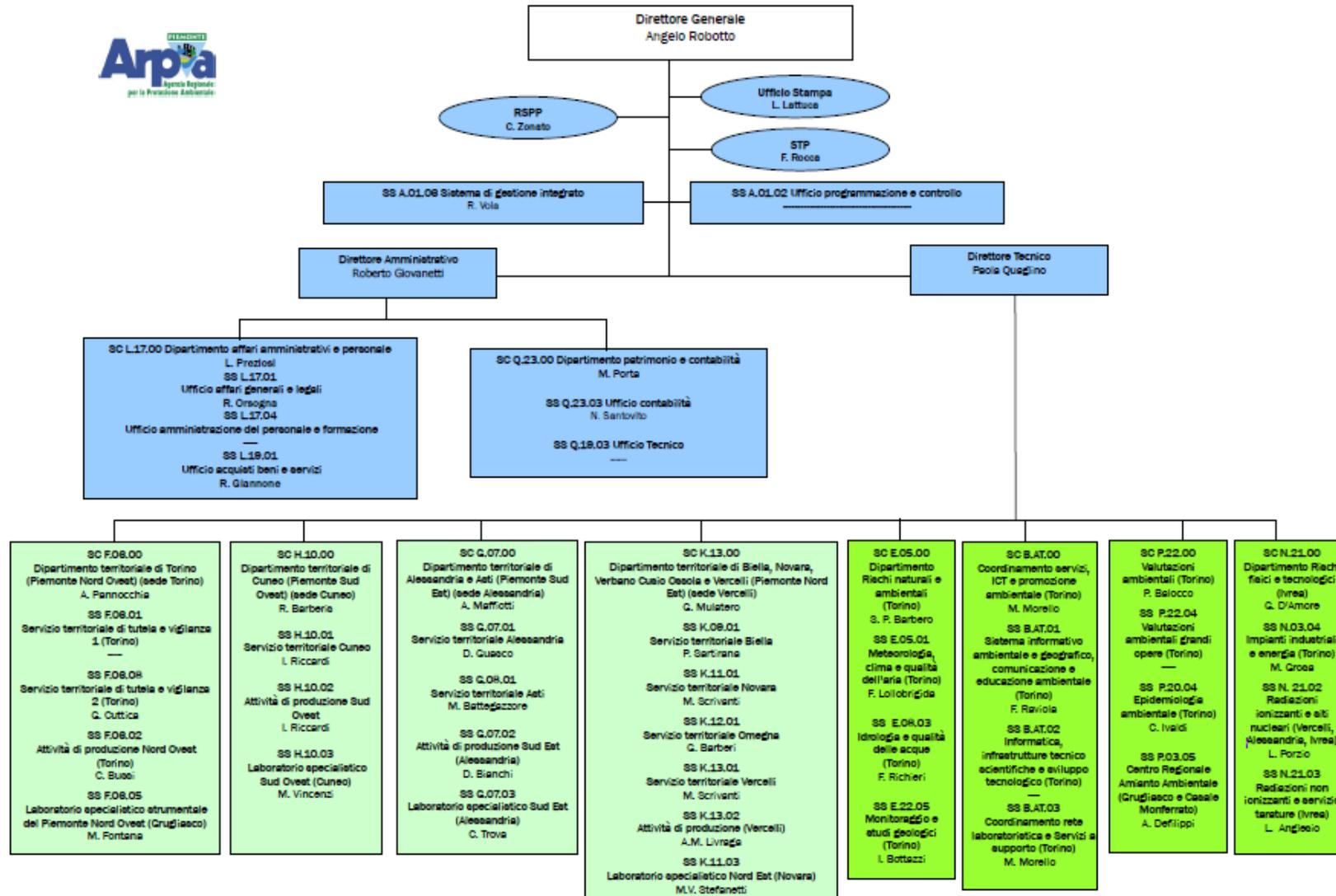
- a) una dimensione di governo e controllo realizzata dalla **Direzione Generale**, costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Tecnico e dal Direttore Amministrativo;
- b) una dimensione operativa orientata alle esigenze ambientali del territorio e realizzata secondo modalità unitarie in ambito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

Al primo livello dell'organizzazione si distinguono dieci strutture complesse e due strutture semplici per un totale di 12 strutture identificate secondo le seguenti categorie:

- **Dipartimenti territoriali** – 4 Strutture complesse denominate rispettivamente Dipartimento territoriale nord-ovest; sud-est; sud-ovest e nord-est.
- **Dipartimenti tematici** – 4 Strutture complesse denominate rispettivamente Dipartimento rischi fisici e tecnologici, Dipartimento rischi naturali e ambientali, valutazione ambientali e Coordinamento servizi, ICT e promozione ambientale.
- **Dipartimenti amministrativi** – 2 Strutture complesse denominate rispettivamente Dipartimento affari amministrativi e personale e Dipartimento patrimonio e contabilità;
- **Strutture semplici in staff alla Direzione Generale** – 2 Strutture semplici denominate rispettivamente Sistema di gestione integrato e Programmazione e controllo.

Le Strutture complesse sono ulteriormente articolate al loro interno in Strutture semplici come rappresentato nel seguente organigramma.

ORGANIGRAMMA



Cosa facciamo

Ai sensi dell'art. 4 della [legge regionale 26 settembre 2016 n. 18](#) competono all'ARPA Piemonte le seguenti attività istituzionali di natura tecnico - scientifica:

- a) attività di controllo ambientale aventi per oggetto il campionamento, l'analisi, la misura, il monitoraggio e l'ispezione dello stato delle componenti ambientali, delle pressioni e degli impatti, nonché la verifica di forme di autocontrollo previste dalle normative comunitarie e statali vigenti; attività di controllo sull'igiene dell'ambiente, sulle attività connesse all'uso pacifico dell'energia nucleare ed in materia di protezione dalle radiazioni; attività di controllo dei fattori geologici, meteorologici 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;
- b) attività di supporto e assistenza agli enti di cui all'articolo 2, comma 3 (Regione, enti locali anche in forma associata, nonché alle aziende sanitarie), nell'esercizio delle loro funzioni amministrative in materia ambientale, territoriale, di prevenzione e di protezione civile, con particolare riferimento alla formulazione di pareri e valutazioni tecniche;
- c) attività di raccolta ed elaborazione dei dati acquisiti per fornire agli enti di cui all'articolo 2, comma 3 (Regione, enti locali anche in forma associata, nonché alle aziende sanitarie), un quadro conoscitivo che descrive le pressioni, le loro cause e gli impatti sull'ambiente, garantendo un'informazione ambientale oggettiva al pubblico anche ai sensi del decreto legislativo 19 agosto 2005, n. 195 (Attuazione della direttiva 2003/4/CE sull'accesso del pubblico all'informazione ambientale);
- d) attività di promozione e sviluppo della ricerca 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;
- e) attività di sviluppo delle indagini epidemiologiche ambientali al fine di studiare le correlazioni tra l'inquinamento delle matrici e i danni sanitari che ne possono conseguire.

L'ARPA svolge le attività istituzionali di cui sopra assicurando il raggiungimento dei livelli essenziali delle prestazioni. L'Agenzia può altresì svolgere ulteriori attività rispetto a quelle sopra elencate, in favore di soggetti pubblici o privati, solo se non interferiscono con il pieno raggiungimento dei livelli essenziali delle prestazioni, sulla base di specifiche disposizioni normative oppure di accordi o convenzioni, applicando tariffe definite con decreto del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. Le suddette attività sono svolte solo se sono compatibili con l'imparzialità dell'Arpa e se non determinano situazioni di conflitto di interessi, anche solo potenziale.

La Carta dei servizi e delle attività individua le attività istituzionali obbligatorie e quelle istituzionali non obbligatorie. La legge regionale definisce inoltre le modalità di finanziamento dell'ARPA per la realizzazione delle attività istituzionali obbligatorie, delle attività istituzionali non obbligatorie e delle ulteriori attività previste dal Comitato regionale di indirizzo.

Sino alla data di entrata in vigore della Carta dei servizi e delle attività 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 DDG 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.

Come operiamo

Così come disciplinato dalla legge regionale 18/2016 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 competono la determinazione degli obiettivi istituzionali in materia e la verifica dei risultati delle attività svolte dall'ARPA Piemonte, nonché del loro coordinamento con le attività dei dipartimenti di prevenzione delle ASL.

Il CRI – organo di natura politica - definisce altresì le forme di integrazione e di coordinamento delle attività delle strutture periferiche dell'ARPA con i servizi delle corrispondenti amministrazioni provinciali e della Città metropolitana di Torino e con i dipartimenti di prevenzione delle ASL (art. 20 legge regionale 18/2016).

Il Comitato tecnico del Comitato regionale di indirizzo, di concerto con ARPA, individua la proposta di obiettivi istituzionali a valenza pluriennale e gli obiettivi generali a valenza annuale secondo cui orientare, anno per anno, l'attività dell'Agenzia.

Terminata la fase istruttoria il Comitato tecnico sottopone al Comitato regionale di indirizzo lo schema complessivo a valenza triennale con scorrimento annuale denominato "Documento programmatico" per il vaglio e l'approvazione finale.

Il Comitato di indirizzo, ai sensi dell'articolo 20, comma 1, della l.r. 18/2016, approva gli obiettivi istituzionali per l'attività dell'ARPA posto che nel Comitato convergono e trovano sintesi tutte le istanze rappresentate dalle articolazioni regionali e dagli altri Enti territoriali.

L'Atto definisce il perimetro di azione di ARPA Piemonte, ovvero il suo mandato istituzionale (così come definito dalla legge istitutiva), è un documento programmatico "a scorrimento", in quanto annualmente aggiornato e/o revisionato anche a seconda di sopravvenute esigenze e richieste regionali.

Sulla base degli indirizzi istituzionali attesi annualmente e degli eventuali ulteriori indirizzi di mandato istituzionale a valenza strategica del Direttore Generale, definiti dal Comitato Regionale di Indirizzo, il Direttore Generale determina annualmente gli obiettivi operativi dell'ente, come ampiamente descritto nel successivo [capitolo relativo alla pianificazione](#).

1.3. Identità

L'Amministrazione "in cifre"

Ai sensi dell'art 21 della legge regionale 18/2016 si provvede al finanziamento dell'ARPA Piemonte mediante:

- a) una quota del fondo sanitario regionale destinata alla prevenzione, secondo parametri determinati dalla Giunta regionale in rapporto alle attività attribuite all'ARPA, nonché un contributo regionale ordinario annuale, da destinare alle attività Istituzionali obbligatorie di cui all'articolo 7, comma 2;
- b) contributi integrativi annuali della Regione e degli altri enti di cui all'articolo 2, comma 3, da destinare alle attività istituzionali non obbligatorie di cui all'articolo 7, comma 3;
- c) risorse aggiuntive della Regione e degli altri enti di cui all'articolo 2, comma 3, da destinare alle ulteriori attività previste dal Comitato Regionale di Indirizzo;
- d) proventi dovuti dai soggetti privati di cui all'articolo 7, comma 5;
- e) eventuali rendite patrimoniali dell'ARPA;
- f) ogni altra eventuale risorsa, quali lasciti, donazioni, contributi di altri enti;
- g) risorse derivanti dalla partecipazione a progetti regionali, nazionali e comunitari.

Come descritto nella relazione al bilancio di previsione 2020, allegata al DDG n. 129 del 20 dicembre 2019 "*Bilancio di previsione finanziario 2020–2022*", tali risorse, con riferimento alla classificazione di cui al D.Lgs. n. 118/2011 sono riconducibili ai Titoli 2, 3, e 4 dell'entrata del bilancio previsionale di ARPA Piemonte.

Nell'ambito dei trasferimenti correnti, le entrate di provenienza regionale concorrono strutturalmente, in misura superiore al 92%, al finanziamento della spesa corrente e costituiscono quindi la fonte più rilevante se non prevalente delle risorse destinate al funzionamento dell'Agenzia.

La progressiva flessione nei trasferimenti regionali è risultata di entità tale da spingere negli ultimi anni l'Agenzia al perseguimento di un rigoroso mantenimento dei livelli di riduzione della spesa di funzionamento.

A tale riduzione hanno concorso gli effetti conseguenti alla revisione della rete dei laboratori di analisi dell'Agenzia e alla revisione organizzativa dell'Ente approvata con DDG n. 55 del 16 giugno 2015, attuata al fine di ottemperare al disposto normativo di cui all'art. 19, comma 2, della legge regionale 27 gennaio 2015 n. 1 "*Provvedimenti per la riqualificazione della spesa regionale*", accompagnate dalla riduzione del numero delle unità in servizio.

L'entità del finanziamento regionale 2020, se confermato negli importi oggi previsti, nel favorire ormai il consolidamento del processo di riorganizzazione complessiva dell'Agenzia, ne preserva il funzionamento e consente il recupero di efficienza in via continuativa.

Analogamente ai precedenti esercizi finanziari non sono stati previsti finanziamenti regionali ordinari in conto capitale per l'esercizio 2020.

L'andamento dei trasferimenti regionali è raffigurato nella tabella sottostante:

ANNO	PARTE CORRENTE	CONTO CAPITALE	TOTALE	VARIAZIONE (SU ANNO PRECEDENTE)	VARIAZIONE % (SU ANNO PRECEDENTE)
2008	€74.250.057	€4.815.000	€79.065.057		
2009	€74.315.386	€2.000.000	€76.315.388	- € 2.749.699	-3,5%
2010	€71.000.000	€2.479.845	€73.479.845	- € 2.835.543	-3,7%
2011	€69.500.000	€32.322	€69.532.322	- € 3.947.523	-5,4%
2012	€62.000.000	€0	€62.000.000	- € 7.532.322	-10,8%
2013	€64.000.000	€0	€64.000.000	+ € 2.000.000	+3,2%
2014	€65.500.000	€0	€65.500.000	+ € 1.500.000	+2,3%
2015	€62.500.000	€0	€62.500.000	- € 3.000.000	-4,6%
2016	€62.500.000	€0	€62.500.000	€0	0,00%
2017	€62.500.000	€0	€62.500.000	€0	0,00%
2018	€62.500.000	€0	€62.500.000	€0	0,00%
2019	€60.820.000	€0	€60.820.000	-€1.680.000	-2,69%
2020	€62.500.000	€0	€62.500.000	+€1.680.000	+2,76%
ANDAMENTO TRASFERIMENTI REGIONALI PERIODO 2008 - 2020				- € 16.565.087	-20,95%

Le entrate per i trasferimenti straordinari (progetti) contribuiscono, in misura modesta, a coprire i costi di funzionamento dell'Agenzia, anche perché, in genere, sono collegate ad incrementi correlati di spesa.

Sul fronte delle spese viene evidenziato che essendo ARPA Piemonte istituzionalmente preposta all'erogazione di prestazioni e di servizi finalizzati alla prevenzione e alla protezione ambientale, le spese iscritte a bilancio, in via prevalente, sono spese di funzionamento interno.

Con riferimento alla classificazione di cui al D.Lgs. 118/2011 si riporta nella tabella sottostante il riepilogo delle missioni di riferimento dell'Agenzia con indicazione del relativo stanziamento previsionale:

MISSIONE	DENOMINAZIONE	PREVISIONE 2020
1	Servizi istituzionali, generali e di gestione	24.805.146,25
9	Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	41.805.482,61
11	Soccorso civile	966.569,00
13	Tutela della salute	2.346.605,60
20	Fondi e accantonamenti	853.001,29
50	Debito pubblico	1.405.000,00
60	Anticipazioni finanziarie	6.260.000,00
99	Servizi per conto terzi	17.235.000,00
	TOTALE MISSIONI	95.676.804,75

Considerando invece il piano dei conti finanziario, vengono nella tabella sottostante riassunte le previsioni in base alla destinazione economica della spesa:

TITOLO	DENOMINAZIONE	PREVISIONE 2020
1	Spese correnti	67.724.326,89
2	Spese in conto capitale	3.077.477,86
4	Rimborso di prestiti	1.390.000,00
5	Chiusura da anticipazioni tesoriere/cassiere	6.250.000,00
7	Spese per conto terzi e partite di giro	17.235.000,00
	TOTALE TITOLI	95.676.804,75

Sono riepilogati nelle tabelle sottostanti i dati relativi al personale di ARPA Piemonte:

DOTAZIONE ORGANICA TEORICA EX D.D.G. 136 DEL 29.12.2011	
CATEGORIA	UNITA'
A	0
B/Bs	176
C	212
D/Ds	845
Dirigenti	129
TOTALE	1362

Assunzioni

CATEGORIA	2017		2018		2019	
	T.D	T.I	T.D	T.I	T.D	T.I
A						
B/Bs						4
C	1		1		5	
D/Ds	7		5	17	8	1
Dirigenti					1	
Totali	8		6	17	14	5
TOTALI	8		23		19	

Cessazioni

CATEGORIA	2017		2018		2019	
	T.D	T.I	T.D	T.I	T.D	T.I
A						
B/Bs		2		2		3
C		3	2	3	2	3
D/Ds	2	12	21	20	3	19
DIRIGENTI		5		1		4
Totali	2	22	23	26	5	29
TOTALI	24		49		34	

DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE AL 31.12.2019 PER RUOLO E CATEGORIA						
CATEGORIA	RUOLO				TOTALE	TOTALE
	A	T	S	M		
CAT. B	44	40			84	
CAT. B LIV BS	9	6			15	
CAT. C	62	66			128	912
CAT. D	40	315	171		526	
CAT. D LIV DS	22	47	90		159	
DIRIGENTI	4	7	33	2	46	46
TOTALE	181	481	294	2	958	958

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

DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE AL 31.12.2019 PER STRUTTURA ORGANIZZATIVA	
STRUTTURA	PERSONALE
Strutture in staff alla Direzione Generale	21
Coordinamento servizi, ICT e promozione ambientale	63
Dipartimento tematico Rischi naturali e ambientali	90
Dipartimento territoriale Piemonte Nord Ovest	213
Dipartimento territoriale Piemonte Sud Est	114
Dipartimento territoriale Piemonte Sud Ovest	67
Dipartimento territoriale Piemonte Nord Est	156
Dipartimento Affari amministrativi e personale	54
Dipartimento tematico Rischi fisici e tecnologici	97
Dipartimento tematico Valutazioni ambientali	56
Dipartimento Patrimonio e Contabilità	27
TOTALE	958

Mandato istituzionale e missione

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

Ai sensi dell'art. 4 della legge regionale 18/2016 ARPA Piemonte svolge le attività di controllo, di supporto e di consulenza tecnico scientifica e altre attività utili alla Regione, agli Enti di Area vasta 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 hanno 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.

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 stata motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intellegibile agli *stakeholder* le finalità 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 rappresenta il perimetro di azione dell'attività dell'ente, così come disciplinato dalla LR 18/2016.

Dato inoltre il ruolo svolto da ARPA nell'ambito del Sistema Nazionale per la Prevenzione Ambientale SNPA nonché dalle funzioni di raccordo locale previste dallo Statuto dell'ARPA, è essenziale che nell'ambito delle funzioni del Sistema Nazionale vengano evidenziate dall'Agenzia stessa gli ambiti di attività che possono essere considerati funzionali e strategici per le politiche regionali, al fine di creare una sinergia fra i percorsi di programmazione pluriennale.

Il Documento programmatico – Obiettivi istituzionali in materia di tutela ambientale e di prevenzione per il triennio 2020 – 2022 è stato dal CRI adeguato al mutato contesto normativo sopra citato. Gli obiettivi istituzionali sono quindi articolati in macro - ambiti, rappresentativi delle attività strategiche dell'Agenzia, suddivisi a loro volta in ambiti specifici.

Le variazioni in corso d'anno degli obiettivi generali a valenza annuale e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale saranno evidenziate nei documenti che ne caratterizzano le fasi istruttorie e nelle revisioni dei seguenti allegati al Piano:

- [documento programmatico triennale - obiettivi istituzionali in materia di tutela ambientale e di prevenzione](#) determinati dal Comitato regionale di indirizzo;
- obiettivi collegati alla Carta dei servizi e delle attività dell'Agenzia (ora Catalogo dei servizi);
- obiettivi del Direttore Generale di ARPA;
- obiettivi derivati dal Programma triennale delle attività del SNPA;
- altri obiettivi strategici definiti dalla Direzione generale di ARPA;

- quadro di programmazione annuale (QPA);
- documento di programmazione ad evidenza esterna ([ProgEst](#));
- documento di programmazione ad evidenza interna ([ProgInt](#)).

Le variazioni saranno inserite nella Relazione sulla *performance* e fatte oggetto di valutazione da parte dell'OIV.

1.4. Analisi del contesto

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo necessario in via preliminare alla definizione delle 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 eterogeneo 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 Piemonte 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 Piemonte. Principale *stakeholder* dell'Agenzia è, ovviamente, la Regione in quanto organo di vigilanza dell'attività istituzionale dell'ente nonché in quanto principale fonte di finanziamento.

Ulteriori importanti *stakeholder* di ARPA Piemonte sono gli Enti di Area Vasta, i Comuni, le ASL, le Imprese, le Associazioni di categorie, l'Università, i Cittadini. Dalla diversità di tipologia di interessi e di influenza che tali *stakeholder* possono avere nei confronti di ARPA Piemonte ne derivano molteplici prospettive di osservazione delle esigenze ambientali; rispetto a tale situazione ARPA deve porsi come soggetto in grado di garantire il giusto equilibrio tra le istanze ambientali e le caratteristiche del contesto socio-economico.

Al fine di consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di comprendere e valutare gli effetti dell'azione dell'Agenzia per la formulazione di eventuali giudizi su come la stessa interpreta e realizza il proprio mandato e la propria *mission* con le risorse di cui è dotata, è stato redatto il primo bilancio sociale per l'anno 2018 per consolidare il rapporto di fiducia con la collettività.

Con questo documento Arpa Piemonte ha fornito per l'anno 2018 ai diversi interlocutori, in un linguaggio non tecnico, una sintesi delle attività svolte, dei risultati conseguiti a fronte degli obiettivi istituzionali assegnati e delle ricadute ambientali, economiche e sociali sul territorio regionale.

Il bilancio sociale, approvato con DDG n. 120 del 3.12.2019, è previsto dallo statuto di ARPA Piemonte (Titolo V, articolo 16), nonché indicato tra gli obiettivi strategici di trasparenza del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019 – 2021, adottato con DDG n. 9 del 30.1.2019.

- PLURALISMO INTERNO:

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

La volontà di associare accanto alla quotidiana attività dell'Ente anche un continuo confronto tecnico con le diverse realtà del sistema delle Agenzie ambientali (attraverso la partecipazione ai tavoli tecnici interagenziali), nonché con il mondo della ricerca (attraverso collaborazioni, studi e progetti con Università e poli di ricerca) porta ad un continuo arricchimento del *background* e *know-how* del personale rendendo, in tal modo, l'ARPA Piemonte un punto di riferimento di sempre più elevata competenza tecnico-scientifico in materia di ambiente.

Le funzioni assegnate dalla legislazione ad ARPA Piemonte e la crescente sensibilità e richiesta sociale in materia ambientale costituiscono fattori significativi con i quali l'Agenzia deve confrontarsi e adattare la propria programmazione. I vincoli finanziari condizionano di fatto le politiche di crescita e sviluppo della struttura organizzativa, presupposto che ha portato l'avvio di un percorso a salvaguardia dell'efficacia d'azione e del mantenimento degli impegni e delle aspettative nei confronti degli interlocutori istituzionali.

Le attività si inseriscono poi in un contesto profondamente innovato negli ultimi anni a partire dal 2013 e proseguite nel 2014 con l'approvazione del Piano di revisione della rete dei laboratori avvenuta con il DDG n. 76 del 22.9.2014 e consolidate nell'anno 2015 con l'adozione dei primi provvedimenti attuativi dell'art. 19 comma 2 della legge regionale 27.1.2015 n. 1, ad oggetto "*Provvedimenti per la riqualificazione della spesa regionale*".

A tutto ciò si sono aggiunte le modifiche normative, introdotte dapprima a livello nazionale dalla Legge 28 giugno 2016 n. 132 "[Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale](#)", diventata operativa dal 14 gennaio 2017 e, in data 14 ottobre 2016, è entrata in vigore la legge regionale 26 settembre 2016, n. 18 "[Nuova disciplina dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte \(ARPA\)](#)".

L'Agenzia ha conseguentemente orientato le sue linee di sviluppo gestionale assumendo gli atti di natura organizzativa sotto riportati:

- DDG 1 del 13.1.2017, ad oggetto “Adozione dello Statuto dell'ARPA Piemonte ai sensi dell'art. 9 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 e trasmissione alla Regione Piemonte”;
- DDG 2 del 20.1.2017, ad oggetto “Adozione della Carta dei Servizi e delle Attività dell'ARPA Piemonte ai sensi dell'art. 6 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18”;
- DDG 3 del 25.1.2017, ad oggetto “Adozione del Regolamento di organizzazione dell'ARPA Piemonte ai sensi dell'art. 10 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18”, adottato anche sulla base delle direttive formulate dal Comitato Regionale di Indirizzo ai sensi dell'art. 10 comma 2 della legge regionale 18_2016.

Rispetto a tali atti, Commissione Consiliare competente (su Statuto) e Comitato Regionale di Indirizzo (su Statuto e Regolamento di Organizzazione) hanno formulato con osservazioni i rispettivi pareri previsti dall'iter regionale di approvazione preliminarmente alla successiva approvazione a cura della Giunta regionale, differendo invece l'esame della Carta dei Servizi e delle Attività di Arpa Piemonte ad avvenuto completamento del quadro nazionale in corso di definizione. Conseguentemente al fine di recepire le osservazioni pervenute sono stati adottati i seguenti atti:

- DDG 66 del 13.10.2017, ad oggetto: "DDG 1 del 13 gennaio 2017 ad oggetto: "Adozione dello Statuto dell'ARPA Piemonte ai sensi dell'art. 9 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 e trasmissione alla Regione Piemonte"; riadozione del testo per il recepimento delle osservazioni e trasmissione alla Regione Piemonte."
- DDG 67 del 13.10.2017, ad oggetto: "DDG 3 del 25 gennaio 2017 ad oggetto: "Adozione Regolamento di organizzazione dell'ARPA Piemonte ai sensi dell'art. 10 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 e trasmissione alla Regione Piemonte"; riadozione del testo per il recepimento delle osservazioni e trasmissione alla Regione Piemonte."

Con Deliberazioni numero 45-5808 e numero 46-5809 del 20 ottobre 2017 la Giunta Regionale della Regione Piemonte ha quindi approvato il nuovo Statuto ed il nuovo Regolamento di Arpa Piemonte, così come dettagliatamente riportato dei seguenti atti:

- [DGR 45-5808 del 20 ottobre 2017](#), ad oggetto “Approvazione dello Statuto dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte ai sensi dell’art. 9 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 (Nuova disciplina dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte (ARPA))”;
- [DGR 46-5809 del 20 ottobre 2017](#), ad oggetto “Approvazione del Regolamento di organizzazione dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte ai sensi dell’art. 10 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 (Nuova disciplina dell’Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte (ARPA))”.

In data 16.11.2017 le suddette deliberazioni della Giunta regionale sono state pubblicate sul Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte e in data 1 dicembre 2017 è entrato in vigore il nuovo Statuto dell’Agenzia.

L’art.42 comma 2 del Regolamento di organizzazione dispone che, anteriormente alla data di entrata in vigore da stabilirsi con atto del Direttore Generale, sono approvate dal Direttore medesimo le declaratorie delle competenze attribuite alle Strutture organizzative Complesse e Semplici (lett. a),

all'analisi degli incarichi dirigenziali per la individuazione di quelli compatibili e incompatibili con il nuovo assetto organizzativo (lett. b), all'attivazione delle procedure selettive per il conferimento degli incarichi privi di titolare (lett. c) e all'assegnazione del personale delle categorie del Comparto alle nuove strutture (lett. d).

Conseguentemente:

- con DDG 80 del 12.12.2017 ad oggetto “Regolamento di organizzazione adottato con DDG 67 del 13 ottobre 2017 ed approvato con DGR 46-5809 del 20 ottobre 2017; approvazione delle declaratorie e provvedimenti conseguenti” è stata data attuazione all’art. 42 comma 2 lett. a) del Regolamento;
- con DDG 81 del 14.12.2017 ad oggetto “Regolamento di organizzazione adottato con DDG 67 del 13 ottobre 2017 ed approvato con DGR 46-5809 del 20 ottobre 2017; ricognizione e analisi degli incarichi dirigenziali in essere e provvedimenti conseguenti” è stata data attuazione all’art. 42 comma 2 lett. b) del Regolamento;
- con DDG n. 83 del 21.12.2017 è stata definita la graduazione delle strutture complesse nonché l’ipotesi di graduazione delle strutture semplici.
- con DDG 84 del 22.12.2017 è stato indetto avviso interno per il conferimento degli incarichi di Responsabile di Struttura complessa, cui sono seguiti nell’anno 2018 gli atti di individuazione e nomina;
- con DDG n. 91 del 29.12.2017 è stato approvato l’avviso interno per il conferimento di incarichi di responsabile di struttura semplice;
- con DDG 65 del 31.7.2018 ad oggetto “Regolamento di organizzazione adottato con DDG 67 del 13 ottobre 2017 ed approvato con DGR 46-5809 del 20 ottobre 2017; entrata in vigore al 31 agosto 2018 e provvedimenti conseguenti” è stata fissata al 31 agosto 2018 la data di entrata in vigore del nuovo Regolamento, così come stabilito dall’art. 42 comma 1;
- con DDG 66 del 1.8.2018 ad oggetto “Regolamento di organizzazione adottato con DDG 67 del 13 ottobre 2017 ed approvato con DGR 46-5809 del 20 ottobre 2017; assegnazione provvisoria del personale del comparto e provvedimenti conseguenti” è stato assegnato provvisoriamente il personale del Comparto alle nuove strutture complesse di Arpa Piemonte;
- nel corso del mese di settembre 2018 sono stati adottati gli atti di nomina dei Responsabili di Struttura semplice nonché le nomine dei Vicari dei Responsabili dei Dipartimenti territoriali Sud Ovest e Nord Est e con DDG 89 del 25.9.2018 sono stati istituiti e conferiti gli incarichi dirigenziali professionali;
- con DDG 99 del 11.10.2018 è stato nominato il Direttore tecnico di Arpa Piemonte;
- con DDG 107 del 15.11.2018 è stato nominato il Dirigente Responsabile della Struttura Complessa *Dipartimento Coordinamento Servizi ICT e Promozione Ambientale*;
- tra novembre e dicembre 2018 sono state completate le nomine dei Vicari dei Responsabili dei Dipartimenti;
- con DDG 123 del 18.12.2018 è stato nominato il Direttore amministrativo di Arpa Piemonte;

- con DDG 17 del 1.3.2019 è stato nominato, ex art. 19, comma 6, d.lgs. 165/2001, il Dirigente Responsabile della Struttura Complessa *Dipartimento Patrimonio e contabilità*.

Tenuto conto dello stato di attuazione e del perfezionamento dell'assetto organizzativo dell'Agenzia conseguente all'applicazione del regolamento nonché della necessità di procedere al consolidamento delle strutture ridisegnate dalla revisione regolamentare, con DDG 41 del 30.04.2019, modificato dal DDG 76 del 10.07.2019 e confermato in ultimo con DDG 112 del 7.11.2019, è stato approvato il Piano del fabbisogno di personale (PTFP) per il triennio 2019/2021.

Le procedure di mobilità, ex art. 30 Dlgs 165/2001, sono state esperite per tutte le professionalità inserite all'interno del piano del fabbisogno del personale per l'annualità 2019 e precisamente:

- DDG 30 del 21.03.2019 - avviso per l'assunzione di n. 1 dirigente da assegnare alla SS *"Informatica, Infrastrutture tecnico – scientifiche e sviluppo tecnologico"*
- DDG n. 64 del 17.07.2019 - avviso per l'assunzione di n. 5 dirigenti da assegnare alla SS *"Valutazioni ambientali e grandi opere"*, alla SS *"Ufficio Programmazione e Controllo"*, alla SS *"Ufficio Amministrazione del Personale e Formazione"* ed alla SC *"Coordinamento servizi, ICT e promozione ambientale"*
- DDG n. 60 del 12.06.2019, DDG n. 93 del 23.09.2019 e DDG n. 116 del 26.11.2019 - avviso per l'assunzione di n. 2 unità di personale di categoria C ruolo amministrativo da assegnare alla segreteria della Direzione Generale.
- DDG n. 73 del 09.07.2019 - avviso per l'assunzione di n. 18 unità di personale con diversi profili professionali. L'avviso è stato riaperto, su iniziativa della Direzione generale, con DDG n. 98 del 18.10.2019 con riferimento al profilo professionale dell'assistente tecnico
- DDG n. 81 del 18.07.2019 - avviso per l'assunzione di n. 14 unità di personale di categoria D ruolo tecnico laureati in fisica ed in ingegneria.

Le procedure di mobilità, salvo i casi in cui è stato richiesto dalla Direzione generale di procedere alla riapertura dei termini (assistenti tecnici ed amministrativi), si sono concluse nel mese di settembre 2019.

Rispetto al piano del fabbisogno del personale, per l'anno 2019, sono stati banditi con DDG n. 103 del 23.10.2019 n. 5 avvisi di selezioni riservate al personale interno ai sensi art. 22 comma 15 del Dlgs 75/2017 per complessivi n.6 posizioni.

Con DDG n. 121 del 04.12.2019 sono stati banditi n. 3 concorsi per n. 13 posti di dirigente.

Sono stati inoltre banditi 3 avvisi pubblici ex art. 19, comma 6, d.lgs. 165/2001 per dirigenti a tempo determinato con DDG 115/2019, 125/2019 e DDG 126/2019.

Quanto sopra anche al fine di fronteggiare la progressiva contrazione in Agenzia del numero dei dipendenti in servizio ed invertire il trend che nell'ultimo decennio vede le uscite dal servizio in numero più elevato delle assunzioni. Inversione che, senza compromettere gli equilibri di bilancio ed in presenza di trasferimenti regionali invariati, si rende possibile utilizzando le risorse costituite dai risparmi annuali derivanti dalle cessazioni del personale in servizio, anche utilizzando risorse derivanti dalle differenze tra i costi del personale in uscita a fine percorso di carriera e quelli relativi a personale neo assunto.

2. La pianificazione triennale

Il Piano della *performance* deve contenere gli obiettivi specifici¹ che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio ed i relativi risultati attesi che ne esprimono la funzione direzionale. In questa sezione sono contenuti gli obiettivi volti alla realizzazione della *performance* organizzativa² programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale.

Tali obiettivi sono inoltre definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

La *performance* organizzativa è l'elemento centrale del Piano. Essa è l'insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e *target*.

La *performance* organizzativa deve:

- considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.

Facendo riferimento alle linee guida per il Piano della *performance* sono definite per il triennio 2020-2022 le seguenti dimensioni rilevanti per la *performance* organizzativa, da declinare e sviluppare dalla Direzione Generale sentiti i vertici dell'Amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative:

- **efficienza**, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- **efficacia**, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- **stato delle risorse**, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
- **impatto**, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

¹ "obiettivi specifici" ex art. 5 del d.lgs. 150/2009

² "performance organizzativa" ex art. 8 del d.lgs. 150/2009

Per quanto attiene all'**efficienza** sarà monitorata a livello della *performance* organizzativa l'efficienza produttiva espressa in termini di *Full Time Equivalent (FTE)*³ impiegabili ($IDP = \text{Quantità servizi}/FTE$) il *target* di riferimento per ogni annualità è rappresentato dal livello di efficienza dell'anno precedente calcolato secondo le specifiche di seguito riportate, incrementato della quota necessaria a garantire il mantenimento dei volumi di attività nell'eventualità di riduzione delle risorse espresse in FTE comparabile con la riduzione media dell'Agenzia. L'indice di produttività (IDP) sarà calcolato secondo le seguenti modalità:

- per ogni servizio fornito dalle strutture Arpa vengono monitorati alcuni indicatori tra i quali è individuato nel catalogo indicatori l'indicatore chiave KPI (es. numero sopralluoghi, numero relazioni tecniche ecc.);
- per ogni indicatore chiave KPI è rilevato mensilmente il volume di attività realizzata;
- per ogni servizio fornito dalle strutture Arpa è stimata dai responsabili di struttura la percentuale di impiego delle singole persone che operano all'interno della struttura, la stima viene effettuata in fase preventiva e consolidata a consuntivo attraverso il PEG on-line;
- la percentuale di impiego viene parametrata per ogni persona sulla base delle ore di effettiva presenza in servizio e conseguentemente calcolato il FTE (full time equivalent) per ogni servizio;
- viene calcolato l'indice di produttività (*IDP*) per ogni servizio erogato dalla struttura nell'anno corrente, oggetto di valutazione, e nell'anno precedente;
- viene calcolata per ogni servizio erogato la Variazione Percentuale della Produttività (*VPP*) tra i due periodi comparati;
- viene calcolata la Variazione Media della Produttività (*VMP*) tra le variazioni percentuali della produttività di tutti i servizi erogati (= 0 costante; <0 in diminuzione; >0 in crescita)

Il criterio utilizzato per il calcolo della Variazione Media della Produttività (*VMP*) è schematicamente rappresentato dalla seguente formula matematica:

$$\text{Indice di produttività per servizio (IDP)} = C / FTE$$

$$\text{Variazione percentuale della produttività (VPP)} = (IDP_{\text{anno corrente}} - IDP_{\text{anno precedente}}) / IDP_{\text{anno precedente}} * 100$$

$$\text{Variazione Media della Produttività (VMP)} = \sum_{i=1}^n (VPP_i) / n$$

³ misura convenzionale usata per quantificare e comparare lo sforzo lavorativo per svolgere una attività o un progetto. Un FTE corrisponde ad una risorsa umana che lavora a tempo pieno per un anno uomo (220 gg lavorativi x 7:12 ore/giorno = 1584 ore/anno)

Per quanto attiene all'**efficacia** saranno monitorate a livello di *performance* organizzativa sia l'efficacia quantitativa che l'efficacia qualitativa (in termini di quantità e qualità erogate).

- per quanto attiene agli aspetti di natura **quantitativa** il mantenimento dei volumi di attività rappresenta il *target* di riferimento, come riportato nei documenti di programmazione ad evidenza esterna ed interna ([ProgEst](#)). Il monitoraggio delle attività non deve evidenziare andamento decrescente rispetto al *target* nel triennio di riferimento. Sono di seguito riportate le modalità di calcolo dello Scostamento Medio Percentuale (SMP) finalizzato ad evidenziare l'andamento delle attività rispetto ai valori obiettivo:
 - per ogni servizio erogato dalle Strutture Arpa vengono monitorati alcuni indicatori tra i quali quelli previsti dal [ProgInt](#) (es. numero pratiche, numero Soggetti giuridici, fatturato, numero sopralluoghi, numero relazioni tecniche ecc.);
 - per ogni indicatore definito nel documento di programmazione interna denominato [ProgInt](#) è individuato il target annuale;
 - per ogni indicatore è rilevato mensilmente il volume di attività realizzata;
 - viene calcolata, sul periodo di riferimento e trasversalmente ai servizi erogati, la somma dei target (VO), la somma dei volumi di attività realizzata come rilevata a consuntivo (C) e lo scostamento percentuale per indicatori omogenei calmierando nei calcoli il valore massimo a + 150% (SP) (es. si sommano tutti i sopralluoghi distintamente da tutte le relazioni tecniche);
 - viene calcolata la media degli scostamenti percentuali (SP) degli indicatori (SMP). Il dato fornisce indicazione dell'andamento complessivo dei volumi di attività (= 100 costante; <100 in diminuzione; >100 in crescita)

Il criterio utilizzato per il calcolo dello Scostamento Medio Percentuale (SMP) è schematicamente rappresentato dalla seguente formula matematica:

$$\text{Scostamento Percentuale (SP)} = \left(\sum_{i=1}^n C_i / \sum_{i=1}^n VO_i \right) * 100 \quad \text{Scostamento Medio Percentuale (SMP)} = \sum_{j=1}^k SP_j / k$$

$i \in (\text{indicatori con target programmato nel ProgInt per risultato atteso})$; $j \in (\text{indicatori con SP calcolato})$

- per quanto attiene agli aspetti di natura **qualitativa** saranno considerati:
 - la rispondenza agli indirizzi istituzionali declinati negli obiettivi annuali, nonché agli obiettivi di attività del Direttore Generale che saranno definiti sulla base della determinazione che sarà adottata dal Comitato regionale di indirizzo;
 - gli esiti di particolari *audit* interni realizzati per il controllo di conformità delle pratiche alle specifiche di realizzazione e registrazione;
 - i tempi di risposta nell'erogazione dei servizi che non devono di norma superare i 30 giorni, salvo diverse specifiche di realizzazione definite dalla normativa interna o cogente.

Per quanto attiene allo **stato delle risorse** saranno considerate:

- risorse economiche - così come previsto dall'art. 10 comma 1-ter del D.lgs 150/2009 e s.m.i. vengono presi a riferimento gli indicatori contenuti nel [piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio](#).
- risorse umane - alla luce delle indicazioni contenute nella direttiva del Presidente del Consiglio n. 3/2017, in relazione alla valutazione della *performance* organizzativa gli obiettivi per il triennio di riferimento prenderanno in considerazione:
 - il rafforzamento dei metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati al fine di adattarli a un'attività lavorativa gestita per obiettivi e a valutare gli esiti nell'ambito della misurazione della *performance*;
 - la realizzazione di un'analisi/revisione preliminare dei processi e delle attività, per individuare quali contenuti e quali funzioni si prestano meglio alla flessibilità dei tempi di lavoro;
 - il monitoraggio e la valutazione dell'impatto del lavoro agile sulla *performance* organizzativa.
 - l'individuazione di appositi *set* di indicatori per la misurazione dei seguenti parametri:
 - maggiore produttività (attraverso analisi di tipo contrattuale con gruppo di controllo);
 - maggiore qualità dei servizi (attraverso rilevazione dei dati di qualità da parte dei dirigenti di riferimento);
 - minori costi (risparmio netto dei consumi);
 - miglior tasso di conciliazione vita-lavoro (attraverso indicatori specifici comparati con i dati di controllo derivanti dalle analisi di benessere organizzativo).
 - monitoraggio azioni positive del piano 2019-2021
- promozione di maggiori livelli di trasparenza quale obiettivo strategico che si traduce negli obiettivi organizzativi e individuali contenuti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza. Tali obiettivi assumono pertanto valenza di obiettivi specifici.

Per quanto attiene all'**impatto** si evidenzia che in relazione al medesimo si pongono delle difficoltà di misurazione, sia a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto, sia a causa del parziale controllo dello stesso, determinato dalle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne. In ragione delle criticità connesse alla individuazione di indicatori di impatto il contributo dell'amministrazione sarà pertanto reso evidente dalla realizzazione di attività e progetti aventi ricadute di natura ambientale. Parallelamente il progressivo sviluppo di strumenti di supporto alla valutazione partecipativa consentirà di implementare sistemi finalizzati alla rilevazione delle ricadute percepite da parte degli *stakeholder*.

Obiettivi strategici

La programmazione strategica si prefigge lo scopo di orientare le attività e i risultati verso la *mission* istituzionale e le politiche pubbliche definite dalle competenti autorità.

I livelli quali – quantitativi di attività programmati sono riportati nel documento di programmazione di attività ad evidenza esterna [ProgEst](#) anno 2020, classificato secondo le missioni ed i programmi di cui all'allegato 14 del D.lgs. 118/2011, accluso al bilancio di previsione finanziario 2020 - 2022.

La programmazione delle attività istituzionali viene definita sullo schema dei Risultati attesi, previsti dal Catalogo dei servizi erogati dall'Agenzia, che rappresentano le attività tecniche di Arpa Piemonte raggruppate secondo una articolazione per Categorie omogenee.

La previsione annuale di ciascuna attività viene espressa in termini quantitativi mediante Indicatori chiave di risultato (KPI) per le attività di Arpa Piemonte e vengono definiti specifici Valori obiettivo calcolati sulla base dei volumi di attività storici, rielaborati in fase di riesame.

La programmazione strategica delle attività istituzionali di ARPA Piemonte si articola, come illustrato nei paragrafi precedenti, secondo un processo che trae origine dagli indirizzi istituzionali definiti nell'ambito del Comitato Regionale di Indirizzo di cui all'art. 20 della legge regionale n. 18/2016 che si avvale per le funzioni istruttorie di un proprio Comitato tecnico.

Il Comitato tecnico opera attraverso la struttura regionale competente in materia di tutela dell'ambiente che svolge le attività preparatorie dei lavori del Comitato.

Il Comitato tecnico attiva specifici incontri fra i Responsabili delle Strutture regionali coinvolte e, per il tramite della Direzione tecnica dell'ARPA, i Responsabili delle Strutture tecniche dell'Agenzia. Tali incontri sono finalizzati alla predisposizione degli atti a supporto della programmazione delle attività.

Terminata la fase istruttoria, il Comitato tecnico sottopone al Comitato regionale di indirizzo lo schema complessivo a valenza triennale con scorrimento annuale denominato "Documento programmatico" per il vaglio e l'approvazione finale.

Il Comitato di indirizzo, ai sensi dell'articolo 20, comma 1, della l.r. 18/2016, approva quindi gli obiettivi istituzionali per l'attività dell'ARPA.

Nella seduta del 31 maggio 2018 il CRI, a seguito dei lavori istruttori del Gruppo tecnico del 8 maggio 2018, ha approvato l'atto di indirizzo, a valenza triennale 2018-2020, contenente, per ciascun obiettivo istituzionale, relativamente ad uno o più ambiti di attività, l'esplicitazione degli obiettivi annuali integrati con le nuove linee di sviluppo inerenti agli aspetti gestionali dell'Agenzia.

Con decreto del Direttore Generale n. 67 del 08/08/2018, modificato da ultimo con DDG n. 7 del 29.1.2019 relativamente all'annualità 2019, è stato recepito l'atto di indirizzo per il triennio 2018–2020 che ha definito per Arpa Piemonte gli obiettivi istituzionali, su un orizzonte temporale pluriennale.

Il documento programmatico da assegnare ad Arpa Piemonte per il triennio 2020–2022 è stato esaminato dal Comitato regionale di indirizzo nella seduta del 19 dicembre 2019. Previa effettuazione delle verifiche e valutazioni di competenza, il CRI ha approvato *la proposta di programmazione per l'attività dell'A.R.P.A. per il triennio 2020-2022* nella medesima data del 19 dicembre 2019.

Gli obiettivi istituzionali sono articolati in macro - ambiti, rappresentativi delle attività strategiche dell'Agenzia, suddivisi a loro volta in ambiti specifici

Gli obiettivi istituzionali, gli obiettivi derivati dal Programma triennale delle attività del SNPA, gli obiettivi del Direttore Generale ed altri eventuali obiettivi strategici definiti d'iniziativa dalla Direzione Generale e dell'Agenzia trovano collocazione all'interno del Quadro di Programmazione annuale (QPA) 2020.

3. La programmazione annuale

Per ognuno degli obiettivi operativi saranno definiti i relativi indicatori appartenenti alle seguenti due tipologie:

- - **indicatori numerici continui** riferiti ai dati misurati su scala cardinale attraverso strumenti standardizzati di reportistica;
- - **indicatori di progetto** che misurano l'avanzamento delle *milestone* operative rispetto a quanto inizialmente pianificato (in assenza di termini perentori legati alla natura del processo le *milestone* di realizzazione delle attività assunte a *target* costituiscono riferimento temporale per la pianificazione dei compiti, fatti salvi i maggiori margini posti dalle tempistiche di rendicontazione).

In coerenza con la programmazione triennale, gli obiettivi annuali per l'anno 2020 saranno negoziati e definiti previo confronto con gli interessati, prendendo a riferimento:

Obiettivo	Dimensione	Indicatore	Target di riferimento 2020
Miglioramento dell'indice di produttività	efficienza	Indice di produttività (IDP)	Indicatore oggetto di solo monitoraggio per l'anno 2020
Mantenimento dei volumi di attività	efficacia quantitativa	Scostamento Medio Percentuale (SMP) dal valore di riferimento	Valori obiettivo di dettaglio contenuti nel documento di programmazione ad evidenza esterna ed interna (ProgEst e ProgInt)
Miglioramento nella gestione dei tempi di risposta nell'erogazione dei servizi	efficacia qualitativa	Numero giorni dalla data di apertura alla data di chiusura delle pratiche	Definizione del numero di giorni standard *salvo diverse specifiche di realizzazione definite dalla normativa interna o cogente, ivi compresa la legge 241/90 e s.m.i
Miglioramento della qualità dei prodotti	efficacia qualitativa	Numero non conformità risolte / Numero non conformità rilevate attraverso specifici <i>audit</i>	100%
Rispondenza agli indirizzi istituzionali nonché agli obiettivi di attività	efficacia qualitativa	Indicatori definiti al livello degli obiettivi operativi	Target definiti al livello degli obiettivi operativi

Obiettivo	Dimensione	Indicatore	Target di riferimento 2020
Innovazione dei processi organizzativi al fine di migliorarne l'efficacia e l'efficienza attraverso l'informatizzazione e la digitalizzazione	stato delle risorse	Indicatori definiti dalla Circolare del Dipartimento della funzione pubblica del 30.12.2019	Target finalizzati all'implementazione dei sistemi di monitoraggio
Miglioramento dei processi di gestione delle risorse umane			
Miglioramento nei processi di approvvigionamento e gestione dei beni mobili e immobili			
Rispetto dei target previsti dal piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio		piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.	piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.
Rispetto degli obiettivi previsti dal piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza		Contenuti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza	Contenuti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza

4. Dalla *performance* organizzativa alla *performance* individuale

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità secondo le modalità indicate nel SMVP è collegata:

- agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

4.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

La declinazione della *performance* organizzativa nella *performance* individuale avviene secondo le seguenti tre modalità:

- **riallocazione top-down**: la *performance* organizzativa attesa viene riallocata “a cascata” nelle strutture dirigenziali, in modo sequenziale e senza personalizzazioni. Questo approccio è attuato per le strutture di *line* in riferimento agli **obiettivi di efficienza e di efficacia quantitativa** (indice di produttività; mantenimento dei volumi di attività);

- selezione e suddivisione: a partire dalla performance organizzativa, vengono individuate le performance a cui le strutture dirigenziali, sulla base delle responsabilità affidate, possono contribuire. Questo approccio è attuato in riferimento ad **obiettivi di efficacia qualitativa** (rispondenza agli indirizzi istituzionali nonché agli obiettivi di attività);
- integrazione e negoziazione: gli obiettivi sovraordinati vengono reinterpretati, personalizzati sulle sfide specifiche e calati nelle strutture dirigenziali. Questo approccio è attuato in riferimento agli obiettivi collegati allo **stato delle risorse** (risorse economiche, risorse umane) e ad **obiettivi di efficacia qualitativa** (esiti degli specifici *audit* interni e tempi di risposta nell'erogazione dei servizi)

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

L'insieme degli obiettivi operativi di massima definiti è rappresentato dal Quadro di programmazione annuale (QPA)

Per ognuno degli obiettivi operativi presenti nel QPA sono individuati, all'interno delle schede obiettivo di struttura, i relativi indicatori e *target* sui quali verranno effettuate la misurazione e valutazione finale del risultato.

Il Direttore Generale procederà all'assegnazione degli obiettivi operativi per l'anno 2020 al personale dirigente responsabile dei CdR. Particolare attenzione dovrà esser 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.

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

5.1. 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.

La seguente tabella riporta in generale le fasi del ciclo della *performance* ed i soggetti coinvolti:

Fase	Soggetti interni coinvolti
Definizione e aggiornamento dei contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Organo di indirizzo politico-amministrativo • Dirigenza, in particolare di vertice
Adozione del Piano	<ul style="list-style-type: none"> • Organo di indirizzo politico-amministrativo
Attuazione del Piano	<ul style="list-style-type: none"> • Organo di indirizzo politico-amministrativo • Dirigenza • Personale • OIV (Struttura Tecnica Permanente)
Audit del Piano	<ul style="list-style-type: none"> • OIV (Struttura Tecnica Permanente) • Personale, dirigenziale e non

Nello specifico si espongono nella tabella seguente le fasi del ciclo di gestione della *performance* che interessano l'assegnazione degli obiettivi, i soggetti coinvolti e le responsabilità:

Soggetti interni coinvolti	A CHI ASSEGNA OBIETTIVI
DIRETTORE GENERALE (DG)	<ul style="list-style-type: none"> • DA, DT • Responsabili di CdR I livello • Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze • Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze
DA e DT	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabili di CdR I livello se posti alle dirette dipendenze • Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze • Incarichi di PO se posti alle dirette dipendenze
RESP CDR I LIVELLO	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabili di CdR II livello posti alle dirette dipendenze; • Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze
RESP CDR II LIVELLO	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti con incarico professionale posti alle dirette dipendenze • Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze

5.2. 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, quali committenti istituzionali dell'Agenzia. Questi, quali portatori di interesse rispetto ai servizi erogati da ARPA Piemonte, 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 prodotti sono integrate con la visione rappresentativa delle attività realizzate, classificate secondo i programmi e le missioni di cui al "Documento di Programmazione ad evidenza esterna per programmi e missioni".

Tale modalità di classificazione delle attività risulta coerente con l'esigenza di integrazione del ciclo della *performance* e del ciclo di programmazione economico finanziaria, in uniformità ai principi generali contenuti nella legge 15/2009, richiamati dal [DPR del 09.05.2016 n. 105](#).

Il Piano della *performance* viene inoltre predisposto in coerenza con il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, di cui all'articolo 19 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91 così come previsto dall'art. 10 comma 1-ter del D.lgs 150/2009 e s.m.i.

Il piano degli indicatori, pubblicato nella sezione trasparenza del sito istituzionale di Arpa Piemonte, è articolato secondo le seguenti tipologie di indicatore:

1. Rigidità strutturale di bilancio
2. Entrate correnti
3. Spese di personale
4. Esternalizzazione dei servizi
5. Interessi passivi
6. Investimenti
7. Debiti non finanziari
8. Debiti finanziari
9. Composizione avanzo di amministrazione presunto dell'esercizio precedente
10. Disavanzo di amministrazione presunto dell'esercizio precedente
11. Fondo pluriennale vincolato

La rappresentazione dei servizi di controllo e monitoraggio ambientale erogati da ARPA Piemonte su base territoriale riveste particolare importanza per le amministrazioni pubbliche di ambito territoriale e consente all'Ente di perfezionare la rispondenza tra le esigenze che nascono dal territorio ed i servizi erogati nonché di incrementare il grado di cooperazione tra i soggetti coinvolti nella programmazione regionale in materia ambientale.

Lo strumento della programmazione ha consentito il progressivo passaggio da una prevalenza di risposte puntuali a problematiche contingenti, spesso segnalate dal singolo cittadino, ad una pianificazione che dà maggiore impulso ai servizi di prevenzione.

La politica adottata dalla Direzione Generale dell'Agenzia è finalizzata a consolidare e, nel tempo, ad incrementare, la quota di attività programmata, intensificandone ed esplicitandone la correlazione con le caratteristiche del territorio, desumibili attraverso indici di pressione territoriale ed i vincoli normativi che determinano la tipologia ed i volumi di attività per singoli settori di intervento, nonché con la tipologia ed i volumi di risorse impiegate.

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

Nella impostazione del presente Piano sono stati considerati ed applicati in massima parte i contenuti previsti dal SMVP in relazione alle fasi di pianificazione e programmazione in un'ottica di miglioramento continuo. Nella prospettiva di miglioramento il Piano recepisce inoltre le disposizioni previste dalla legge 7 agosto 2017, n. 124 (c.d. legge Madia) e dai successivi decreti. In questi termini il Piano intraprende da subito, nel triennio 2020-2022, il percorso di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*. Le fasi di riesame del SMVP sono avviate parallelamente secondo la metodologia prevista dall'art. 7 del D.lgs 150/2009 e s.m.i.

Il percorso di miglioramento in Agenzia ha portato alla predisposizione di uno strumento che fosse utile nella gestione delle pratiche dell'ente e che consentisse al contempo il superamento dell'esigenza di rendicontazione delle attività. Nell'anno 2017 è diventato operativo presso tutti i Dipartimenti territoriali l'applicativo centralizzato per la gestione delle pratiche (GAU). Tale applicativo è stato inoltre integrato nel geoportale ed utilizzato a regime su tutto il territorio regionale per la caratterizzazione delle aziende con autorizzazione AIA ed il calcolo del ranking 2017 secondo il modello SSPC. Nel 2018 l'utilizzo dello strumento di gestione delle pratiche è stato esteso a tutte le strutture di *line*.

L'implementazione dell'applicativo è parallelamente avvenuta con l'analisi di dettaglio dei singoli indicatori contenuti nel "[Catalogo Indicatori](#)". Questo documento è stato progressivamente integrato per gli aspetti connessi al sistema di gestione delle pratiche (GAU), fornendo - in un quadro uniforme e coerente - le specifiche di utilizzo del gestore pratiche ed i criteri di quantificazione delle attività.

La gestione dei processi di misurazione e valutazione della *performance* è stata ulteriormente automatizzata attraverso l'informatizzazione delle fasi di definizione e assegnazione degli obiettivi (predisposizione schede) nonché l'elaborazione del quadro di programmazione strategica ed annuale (QPA). Analogamente sono in via di implementazione componenti informative volte alla rilevazione dei dati di rendicontazione (attività di *reporting*).

L'introduzione dello strumento gestionale, in stretta correlazione con il "Catalogo Indicatori" contribuisce ad omogeneizzare ed uniformare le attività dell'Agenzia sul territorio regionale.

Nel corso del 2019 è stato implementato il nuovo software di gestione delle attività di prova realizzate dai laboratori dell'Agenzia (Laboratory Information Management System - LIMS). Tale sistema contribuisce alla raccolta strutturata di dati di attività utili alla misurazione della performance. Si rende quindi necessario nell'anno 2020 integrare le nuove strutture dei dati provenienti dal LIMS con i modelli di calcolo e reporting già in uso.