



# PIANO DELLA PERFORMANCE di ARPA UMBRIA 2021-2023





**ARPA Umbria**

Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale dell'Umbria

Sede legale

v. Carlo Alberto dalla Chiesa,32

05100 Terni

[www.arpa.umbria.it](http://www.arpa.umbria.it)

## INDICE

INTRODUZIONE	pag.4
PREMESSA	pag.5

### SEZIONE I PERFORMANCE MANAGEMENT e ASPETTI ISTITUZIONALI - ORGANIZZATIVI - GESTIONALI DI ARPA UMBRIA

CONTESTO NORMATIVO	pag.8
PRESENTAZIONE DEL PIANO	pag.9
IDENTITÀ	pag.12
MISSION	pag.14
VISION	pag.16
COME OPERIAMO	pag.17
ALBERO DELLA PERFORMANCE	pag.20
AREE STRATEGICHE	pag.22
STAKEHOLDER	pag.23

### SEZIONE II PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE OPERATIVA DI ARPA UMBRIA

L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE:	pag.26
Personale	
Situazione economico-finanziaria	
ANALISI DI CONTESTO - SWOT ANALYSIS	pag.29
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	pag.31
PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	pag.36

## INTRODUZIONE

Come noto, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs n. 150/2009 e s.m.i., il Piano della Performance è un documento di programmazione triennale predisposto secondo una logica di aggiornamento annuale cosiddetta "a scorrimento".

Per tale motivo i Piani della Performance dell'agenzia, già dalle annualità precedenti, sono definiti secondo una logica concettuale che vede il documento suddiviso/organizzato in due Sezioni distinte:

- **SEZIONE I:**

I cui contenuti sono connessi ai principi metodologici del Performance Management e alla "presentazione" dell'Agenzia a livello istituzionale, organizzativo e gestionale.

Di norma, in assenza di evoluzione del contesto interno o esterno, ovvero di sopravvenute modifiche sostanziali a livello normativo e/o organizzativo, questa sezione potrà essere confermata nei tre Piani della Performance riferiti alle rispettive annualità del triennio di riferimento.

Per l'anno 2021 tale sezione è oggetto di revisione/integrazione rispetto all'annualità precedente a seguito del nuovo intervento normativo di modifica della Legge istitutiva LR n. 9/98 (LR. n. 7/2020) e della riorganizzazione agenziale avvenuta nel corso del 2020.

- **SEZIONE II:**

I cui contenuti sono incentrati sulle prime fasi del Ciclo di gestione della Performance, ovvero sulla Pianificazione/Programmazione dell'attività operativa agenziale.

## PREMESSA

La definizione e redazione del Piano della Performance di ARPA Umbria 2021-2023 si incardina in un particolare “momento” gestionale che corrisponde alla chiusura della fase di riorganizzazione agenziale e all’avvio operativo del nuovo modello organizzativo; l’iter procedurale di implementazione del nuovo Assetto organizzativo si è concluso, infatti, proprio a fine dicembre 2020 con l’ultimo passaggio formale costituito dalla DDG n. 544 del 30.12.2020 con cui sono stati conferiti gli Incarichi di funzione relativi alla Microstruttura.

Come noto, proprio ai sensi della normativa vigente in materia (Dlgs. n. 150/2009 e smi), il Piano della Performance rappresenta lo schema sintetico delle strategie operative dell’agenzia e la connessione delle stesse con la struttura organizzativa; pertanto dalla consapevolezza che solo attraverso un corretto binomio “Organizzazione - Programmazione” è possibile migliorare realmente la Performance dell’agenzia che, con l’annualità 2021, parte un importante e prioritario processo di revisione e sistematizzazione dei nuovi legami/rapporti “*obiettivi/processi/strutture*” in coerenza con i contenuti del nuovo Assetto organizzativo agenziale.

Dovendo l’agenzia redigere e adottare il Piano della Performance 2021-2023 attenendosi alle tempistiche (entro il 31.01.2021) previste dalla normativa vigente in materia, nelle more di una formale definizione degli obiettivi da parte della Regione Umbria, il presente documento - in continuità con il percorso strategico delineato nell’annualità precedente dalla nuova Direzione appena insediatasi - riporta solo il Quadro degli obiettivi strategici definiti nel precedente Piano. A seguito, poi, della definizione da parte della Regione delle linee di indirizzo per ARPA, con successivo atto del DG tale Piano sarà revisionato/integrato nella parte riguardante gli obiettivi strategici (laddove necessario) e, soprattutto, sarà aggiornato con lo sviluppo della fase di Programmazione 2021, attraverso la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali.

Dunque, nell’ambito dello sviluppo del Ciclo di gestione della Performance, le fasi di Pianificazione e Programmazione dell’attività agenziale per l’anno 2021 si svilupperanno in due STEP successivi:

- Nel I STEP - a cui corrisponde la stesura del presente documento - sono definiti ed esplicitati oltre ai principi metodologici inerenti il Ciclo di gestione della Performance, così come indicati dalla normativa vigente in materia, anche i contenuti relativi alla implementazione degli stessi ad ARPA Umbria, in relazione alle fasi di definizione della Vision agenziale, delle linee strategiche e dei relativi obiettivi strategici.
- Nel II STEP verrà in primo luogo, revisionato e/o integrato il Quadro degli obiettivi strategici (laddove necessario) a seguito della formalizzazione degli indirizzi regionali da parte della Regione Umbria per ARPA; in seguito, con successivo atto del DG, verrà definita la Programmazione annuale 2021, ovvero verranno declinati gli obiettivi strategici triennali in obiettivi operativi annuali agenziali corredandoli dei relativi indicatori e target, necessari ai fini della misurazione e valutazione della performance.



**SEZIONE I:**  
**PERFORMANCE MANAGEMENT e**  
**ASPETTI ISTITUZIONALI - ORGANIZZATIVI - GESTIONALI**  
**DI ARPA UMBRIA**

## CONTESTO NORMATIVO

Prima di entrare nel dettaglio della metodologia e dei contenuti del Piano della Performance 2021-2023 di ARPA Umbria, si ritiene opportuno collocarlo all'interno del più generale contesto normativo di riferimento. L'ultimo intervento legislativo in materia di Performance o, più precisamente, di misurazione e valutazione della Performance per la Pubblica Amministrazione, è costituito dal DLgs n. 74 del 25 maggio 2017 (in vigore dal 22.06.2017), attuativo dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge n. 124/2015 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" (c.d. Legge Madia).

Tale decreto apporta una parziale modifica - di fatto non sostanziale - al D.Lgs n. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta) con il quale in Italia, oramai oltre dieci anni fa, si è iniziato a parlare operativamente di Performance nella Pubblica Amministrazione.

Il D.Lgs n. 150/2009 - attuazione della Legge n. 15 del 4 Marzo 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni - ha di fatto rappresentato il primo importante intervento legislativo con il quale in Italia si è cominciato a parlare di Performance nella PA.

Tale decreto ha aperto una nuova stagione delle riforme della PA introducendo il concetto di accountability della Pubblica Amministrazione e, soprattutto, mettendo al centro della gestione amministrativa la "Performance", concetto chiave attorno a cui ruota l'intero decreto intesa come:

*"il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita". (MONTEDURO, 2009)*

La nozione di Performance segna dunque il passaggio dalla logica dei "mezzi" a quella del "risultato", in quanto essa è riconducibile ad un insieme più ampio di fattori quali efficienza, efficacia, economicità e competenze.

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della Performance di ARPA Umbria 2021-2023 è redatto ispirandosi ai criteri e alle disposizioni di principio contenute nel D.Lgs n. 150/2009 come modificato dal sopracitato D.Lgs n. 74/2017.

ARPA Umbria redige e adotta il Piano della Performance al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della Performance. In particolare:

- la *qualità* è ottenuta esplicitando nel documento il processo di definizione degli obiettivi, la loro articolazione e il collegamento di questi con il Mandato istituzionale, le strategie, le priorità politiche e i bisogni della collettività;
- la *comprensibilità* è ottenuta redigendo il Piano in modo che sia di facile comprensione in termini di linguaggio, sintesi e strutturazione;
- l'*attendibilità* è ottenuta facendo sì che risulti verificabile a posteriori la correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Il Piano, schema sintetico e metodologico delle strategie operative di ARPA e della loro modalità di attuazione, evidenzia dunque la connessione tra struttura organizzativa e programmazione delle attività, in logica di ottimizzazione del coordinamento fra le diverse articolazioni e di sistematico e funzionale raccordo tra Performance, Trasparenza e Prevenzione di fenomeni corruttivi.

Scopo principale della redazione del Piano della Performance è quello di poter usufruire di uno strumento operativo che consenta una gestione dei compiti e delle funzioni proprie dell'ARPA secondo criteri di efficacia, efficienza, trasparenza e integrità.

In materia di Programmazione, Controllo e Valutazione le disposizioni contenute nel D.Lgs n. 150/2009 e smi hanno introdotto il "Ciclo di gestione della Performance" quale strumento di riorganizzazione del sistema dei controlli interni definiti dal D.Lgs n. 286/99.

Il Ciclo di gestione della Performance è una metodologia tecnico-operativa che ha l'obiettivo di connettere il Management alla misurazione e valutazione della Performance dell'amministrazione; è lo strumento di base sul quale impostare la pianificazione e la programmazione, la definizione e l'attribuzione degli obiettivi, il loro monitoraggio, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale, l'utilizzo dei sistemi premianti e la rendicontazione interna ed esterna dei risultati raggiunti dall'amministrazione.

Graficamente è possibile rappresentare il Ciclo di gestione della Performance con il seguente schema:



E' possibile quindi ricondurre il Ciclo di gestione della Performance alla sequenza logica delle attività afferenti ai processi di Pianificazione/Programmazione, Misurazione, Valutazione ai quali, ai sensi del *decreto*, è possibile associare i relativi strumenti operativi, come rappresentato nello schema che segue:

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE		STRUMENTI OPERATIVI	
<b>PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b>	Vengono individuati e definiti gli indirizzi e le strategie dell'Amministrazione, declinati in obiettivi di medio-lungo periodo (in genere arco temporale triennale)		
<b>PROGRAMMAZIONE</b>	Gli obiettivi strategici definiti nella fase di pianificazione per poter essere realizzati devono essere tradotti/declinati in obiettivi operativi di breve periodo (in genere arco temporale annuale). In tale fase vengono definite tre variabili fondamentali: obiettivi operativi corredati dei relativi indicatori e target; centri di responsabilità, ovvero unità organizzative, a cui gli obiettivi vengono attribuiti; risorse assegnate	<b>PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	Documento programmatico triennale in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	Attiene all'implementazione delle misure operative per la realizzazione degli obiettivi operativi	<b>SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	Documento metodologico che individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
<b>RENDICONTAZIONE</b>	Tesa a mettere in evidenza i risultati ottenuti e a rendicontarli sia nei confronti degli organi di indirizzo politico-amministrativo, sia di tutti gli stakeholder.	<b>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	Documento di rendicontazione che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti dall'organizzazione nel suo complesso rispetto agli obiettivi programmati

Monteduro - La valutazione delle performance ed il ciclo di gestione delle performance - 2010

Il Piano della Performance - strumento attuativo delle fasi di Pianificazione/Programmazione - è un documento programmatico triennale predisposto secondo una logica di aggiornamento a scorrimento in cui, in base alle risorse assegnate, vengono definite le linee strategiche che l'Agenzia intende perseguire nel triennio di riferimento.

In tale documento vengono quindi individuati, sistematizzati ed esplicitati Mission, Vision, indirizzi e obiettivi strategici (riferiti ad un orizzonte temporale pluriennale), obiettivi operativi (riferiti ad un orizzonte temporale di breve periodo - declinazione annuale degli obiettivi strategici), indicatori e relativi target.

La redazione del Piano esplicita, anche attraverso l'analisi di contesto interno ed esterno, le motivazioni per cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'Agenzia, nonché l'articolazione complessiva degli stessi, il loro metodo di misurazione attraverso l'individuazione degli indicatori e i target attesi, perché possano essere successivamente oggettivamente verificabili.

Il processo di elaborazione del Piano è articolato nelle seguenti 5 fasi:

1. definizione dell'identità dell'amministrazione
2. analisi del contesto esterno ed interno
3. definizione degli obiettivi strategici e delle strategie
4. definizione degli obiettivi operativi
5. comunicazione del Piano all'interno e all'esterno

Nel documento vengono dunque definiti gli elementi su cui si baserà "in itinere" la misurazione e, in "ex-post", la valutazione della performance agenziale; su tali elementi viene in seguito impostata la Relazione della Performance, documento di rendicontazione che chiude il Ciclo di gestione della Performance e che contiene, a consuntivo, i dati di attività svolta e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati in fase di programmazione.

Il Piano della Performance, in quanto documento di esplicitazione degli indirizzi e delle scelte gestionali di sviluppo e miglioramento definito in un'ottica di trasparenza amministrativa, si incardina inoltre, come previsto dalla normativa vigente, nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza inglobando al suo interno anche gli obiettivi in esso previsti.

Nel Piano della Performance 2021-2023 di ARPA Umbria, per le motivazioni espresse in Premessa, verranno sviluppati i contenuti dei primi 3 punti sopra citati, relativi alla fase di definizione delle strategie e alla fase di Pianificazione, rimandando ad un documento successivo l'esplicitazione del punto 4. relativo alla definizione degli obiettivi operativi annuali.

**IDENTITA'**

L'agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente dell'Umbria (di seguito ARPA) è stata istituita dalla Regione Umbria con Legge Regionale n. 9 del 06/03/199.; nel corso del 2020 tale legge è stata modificata dalla L.R. n.7 del 16 luglio 2020 "Ulteriori modificazioni ed integrazioni della LR 6 Marzo 1998, n. 9 (*Norme sulla istituzione e disciplina dell'Agenzia Regionale per la protezione dell'ambiente (ARPA)*).

Riportiamo di seguito alcune delle modifiche e integrazioni definite dalla sopracitata LR n. 7/2020:

- art. 2 della LR n. 9/98:
  - *gestione e realizzazione di iniziative formative coordinate sul tema dell'ambiente per il tramite di una Scuola di Alta Formazione Ambientale dedicata:*
    1. *alla promozione delle attività di educazione e di informazione ambientale dei cittadini;*
    2. *alla promozione delle attività di formazione, informazione ed aggiornamento professionale degli operatori nel settore ambientale;*
    3. *alla formazione interna"*
  - *L'A.R.P.A. svolge le attività istituzionali di cui al presente articolo assicurando il raggiungimento dei livelli essenziali delle prestazioni (LEPTA)*
- art. 9 della LR n. 9/98:
 

*La sede legale e della direzione generale dell'Agenzia è sita in Terni*
- art. 10 della LR n. 9/98:
 

*I Dipartimenti territoriali si estendono per ambiti territoriali coincidenti con quelli degli ambiti territoriali delle Unità Sanitarie Locali di cui all'Allegato A) della legge regionale 9 aprile 2015, n. 11 (Testo unico in materia di Sanità e Servizi sociali). I Dipartimenti territoriali possono essere organizzati in distretti sub-dipartimentali, da attuare secondo le previsioni del Regolamento di organizzazione di cui all'articolo 7, comma 3, lettera c), seguendo criteri di massima flessibilità ed integrazione."*

Tra le novità introdotte dalla LR n. 7/2020 di particolare rilievo è l'istituzione della Scuola di Alta Formazione Ambientale (SAFA), introdotta con l'art. 11 bis:

- *La Scuola di Alta Formazione Ambientale, come articolazione interna dell'Agenzia, progetta e realizza iniziative formative coordinate sul tema dell'ambiente sotto il profilo tecnico, scientifico e giuridico.*  
*La Scuola di Alta Formazione Ambientale ha sede in Terni presso la sede del Dipartimento territoriale."*

Ai sensi della sopracitata legge istitutiva l'ARPA è un Ente di diritto pubblico assimilabile ad ente strumentale della Regione Umbria, con autonomia tecnico-giuridica, amministrativa e contabile posta sotto la vigilanza della Giunta Regionale e avente come principale finalità istituzionale la Tutela e la prevenzione in campo ambientale.

A livello nazionale, l'evoluzione del quadro normativo nazionale ha visto in data 28 Giugno 2016 l'emanazione della Legge n.132 (G.U. del 18 luglio 2016, n. 166) avente ad oggetto "Istituzione del Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente (SNPA) e disciplina dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA)".



Entrata in vigore dal 14 gennaio 2017, la legge è finalizzata ad assicurare omogeneità ed efficacia nell'esercizio dell'azione conoscitiva e di controllo pubblico della qualità dell'ambiente, istituendo un "Sistema nazionale" del quale fanno parte ISPRA, Agenzie regionali e Agenzie provinciali di Trento e di Bolzano, apportando modifiche al perimetro di funzioni assegnati alle ARPA (definizione di servizi e prestazioni dovute, modalità/meccanismi di quantificazione, attribuzione ed erogazione del conseguente finanziamento).

In particolare, tra le novità della riforma, ricordiamo:

- la costruzione di un Sistema a rete che consentirà scambio di informazioni e conseguimento di direttive tecniche uniche in tutto il paese;
- la definizione di Livelli Essenziali di Prestazione Tecnica Ambientale (LEPTA) che rappresentano i livelli qualitativi e quantitativi delle attività che il Sistema garantisce in modo omogeneo a livello nazionale;
- un sistema di laboratori a rete che consentirà di creare poli di specializzazione;
- la possibilità per le Agenzie di disporre di Ufficiali di Polizia Giudiziaria (UPG), consentendo una più stretta collaborazione fra le Procure che indagano e gli operatori delle agenzie stesse;
- il riconoscimento dell'ufficialità della produzione del dato ambientale;
- l'affidamento a ISPRA di un ruolo di coordinamento del Sistema, con le funzioni tipiche di una agenzia tecnica, rispetto l'inquadramento attuale di ente di ricerca.

**MISSION**

Ai sensi della LR n. 9/98 (legge istitutiva di ARPA) come modificata dalla LR n. 7/2020 l'Agenzia rappresenta il soggetto di riferimento per tutte le attività afferenti ai "macrocampi" d'intervento funzionali alla Tutela e alla prevenzione ambientale, ovvero *conoscenza dello stato dell'ambiente* (stato di qualità delle componenti/matrici ambientali) e *dei fattori di pressione che su di esso agiscono, prevenzione del rischio di origine antropica*.

Per far ciò ad ARPA afferiscono le funzioni di controllo, monitoraggio, valutazione, informazione, costruzione e diffusione delle informazioni ambientali, che l'Agenzia svolge attraverso una serie di attività quali: sopralluoghi, misure, campionamenti, analisi laboratoristiche, raccolta ed elaborazione dati ambientali, redazione di pareri, studi e report in campo ambientale.



Tra i compiti istituzionali di ARPA, così come integrati dalla LR n. 7/2020, rientrano:

- Conoscenza dello stato dell'ambiente e della qualità delle principali matrici ambientali (aria, acqua, suolo, sottosuolo)
- Controllo dei determinanti e delle principali pressioni antropiche agenti sull'ambiente attraverso controllo, vigilanza, monitoraggio e analisi delle matrici ambientali (aria, acqua, suolo, sottosuolo)
- Realizzazione e gestione del Sistema Informativo Ambientale agenziale
- Valutazione preventiva delle ricadute di piani e progetti sull'ambiente
- Supporto tecnico alla prevenzione in materia di ambiente e salute
- Supporto tecnico in materia di bonifiche e siti contaminati
- Gestione delle emergenze ambientali
- Supporto tecnico alle indagini degli Organi di Polizia Giudiziaria nelle materie di competenza

- Gestione e alla realizzazione di iniziative formative coordinate sul tema dell'ambiente per il tramite di una Scuola di Alta Formazione Ambientale dedicata
- Comunicazione ed Educazione ambientale
- Promozione e diffusione dei principi connessi all'Economia circolare e alla Sostenibilità ambientale
- Promozione di progetti e ricerca in materia di Ambiente e Sviluppo Sostenibile

Inoltre, accanto alle funzioni connesse alla tutela ambientale, l'Agenzia persegue una gestione interna rivolta all'innovazione organizzativa e manageriale.

Per quanto disciplinato nella legge istitutiva dell'agenzia, possiamo quindi così riassumere la Mission di ARPA Umbria:

*ARPA FORNISCE SUPPORTO TECNICO-SCIENTIFICO ALLA REGIONE ED AGLI ALTRI EELL NEL CAMPO DELLA PREVENZIONE DELL'INQUINAMENTO E DELLA TUTELA AMBIENTALE E, DI CONSEGUENZA, DI TUTELA DELLA QUALITÀ DELLA VITA E DELLA SALUTE DEI CITTADINI ATTRAVERSO LA CONOSCENZA DELLO STATO DELL'AMBIENTE E DELLE PRESSIONI CHE SU DI ESSO AGISCONO.*

*dalla MISSION di ARPA Umbria.....*

## VISION

ARPA Umbria, nell'attuazione della propria *Mission*, si ispira ai principi di competenza tecnico-scientifica, trasparenza, integrità e terzietà, multireferenzialità verso le istituzioni, le imprese, i cittadini. L'agenzia al suo interno può trarre forza da importanti professionalità con elevata esperienza e competenza tecnica, buona conoscenza dello stato dell'ambiente e delle situazioni ambientali presenti sul territorio locale e conseguente capacità di gestione delle eventuali criticità. Tali elementi consentono ad ARPA di poter fornire un valido e adeguato supporto alle decisioni assunte dalle istituzioni di riferimento contribuendo, in tal modo a migliorarne la qualità e l'efficacia.

La multireferenzialità di ARPA nasce dalla trasversalità e dalla complessità delle problematiche ambientali, dall'esigenza di porsi in relazione con i molteplici soggetti (EELL, mondo produttivo, cittadini, ecc...) appartenenti al contesto esterno di riferimento e con le diverse tipologie di interessi ed influenze che tali stakeholder esprimono nei confronti di ARPA.

Rispetto a tale situazione ARPA deve sapersi porre come soggetto "terzo" in grado di garantire il giusto equilibrio tra sviluppo economico e protezione dell'ambiente, in un'ottica di sostenibilità. Da qui la necessità di porre in essere idonei meccanismi di integrazione, sinergia, collaborazione, comunicazione.

Infine, Trasparenza e Integrità sono i valori a cui l'agenzia si ispira nello svolgimento del proprio mandato, per far sì che si possa consolidare e radicare sempre di più il ruolo di ARPA quale struttura tecnica autorevole, indipendente e legittima.

Per essere autorevole è necessario che l'agenzia sappia esprimere in ogni contesto una competente posizione tecnico-scientifica che sia sempre chiara, incontrovertibile e, come detto in precedenza, "terza" rispetto alle esigenze del contesto.

Affinchè, poi, il riconoscimento dell'autorevolezza di ARPA si consolidi sarà essenziale lavorare sulla "percezione" dell'agenzia da parte delle amministrazioni, dei cittadini, delle imprese: il riconoscimento di ARPA quale soggetto credibile e affidabile in tutti i compiti e le funzioni in materia di tutela e protezione dell'ambiente dovrà diventare sempre più un "valore" radicato e diffuso sull'intero territorio.

Per quanto sopra premesso, la nuova *Vision* di ARPA può quindi essere sintetizzata nelle seguenti direttrici principali:

ARPA OPERA SECONDO UN MODELLO ORGANIZZATIVO PER "AREE" FINALIZZATO ALLA SPECIFICA CONOSCENZA E CONTROLLO DELLE DIVERSE SITUAZIONI AMBIENTALI E ALLA CAPACITA' DI SAPER DARE RISPOSTE SEMPRE PIU EFFICIENTI ED EFFICACI ALLE DIFFERENTI "ESIGENZE" DEL TERRITORIO

I "PILASTRI" SU CUI ARPA BASA LA CRESCITA DEL PRORPIO KNOW-HOW SONO: FORMAZIONE, SINERGIE CON IL MONDO DELLA RICERCA, INNOVAZIONE NELLO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' TECNICO OPERATIVE E NELLA GESTIONE ORGANIZZATIVA E MANAGERIALE DELL'AGENZIA

"PERCEZIONE" DI ARPA QUALE SOGGETTO AUTOREVOLE, CREDIBILE, "TERZO" COME "VALORE" DIFFUSO E RADICATO IN TUTTI I SUOI STAKEHOLDER

.....verso la nuova *VISION* di ARPA Umbria

## COME OPERIAMO

Nel corso del 2020, a seguito della nomina del nuovo Management di ARPA e, quindi all'avvio di un nuovo quinquennio di direzione, l'agenzia è stata oggetto di una profonda revisione della struttura organizzativa. Il percorso di riorganizzazione è avvenuto in due "passaggi" principali:

1. Revisione del Regolamento di Organizzazione e definizione della Macrostruttura e del relativo Organigramma
2. Definizione della Microstruttura – sottoarticolazione organizzativa della Macrostruttura.

Il primo passaggio si è concluso con la Delibera di Giunta Regionale - DGR n. 498 del 24 Giugno 2020 "L.R. n. 9/1998 s.m.i. art. 13 - Approvazione Regolamento di Organizzazione dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale - ARPA Umbria e con la successiva Determina del Direttore Generale - DDG n. 295 del 01/07/2020 avente ad oggetto: "DGR n. 498 del 24.06.2020: LR. n. 9/98 smi art 13 - Approvazione Regolamento di Organizzazione dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale ARPA Umbria" - Presa atto e recepimento".

Il secondo passaggio, invece, si è concretizzato con la DDG n. n. 450 del 23/10/2020 " Approvazione Microstruttura ARPA Umbria".

I principi e i criteri sui quali si fonda la strutturazione del nuovo Modello organizzativo sono: massima efficacia ed efficienza nello svolgimento dell'attività agenziale, innovazione organizzativa e gestionale, coordinamento e integrazione delle strutture attraverso le funzioni dei Direttori, adozione di principi e pratiche connesse alla Qualità per garantire procedure e prestazioni certificate e volti al miglioramento continuo.

Il processo di riorganizzazione funzionale e operativa dell'agenzia finalizzato alla ridefinizione del modello organizzativo di ARPA nasce dalla consapevolezza che solo attraverso un corretto binomio "Aspetto organizzativo – Presidio del territorio" è possibile migliorare realmente la performance dell'attività operativa dell'agenzia.

Alla base del disegno della strutturazione organizzativa c'è pertanto un nuovo modello di architettura e governance del presidio regionale organizzato per "Aree" territoriali che supera il concetto di articolazione per compiti e funzioni del precedente modello organizzativo. La scelta strategica del nuovo Management dell'agenzia è stata pertanto quella di "dislocare" l'erogazione delle attività tecnico operative connesse alle funzioni di controllo, vigilanza e valutazione ambientale (*core business* di ARPA) a livello territoriale, istituendo i Dipartimenti territoriali Umbria Nord e Umbria Sud come previsti dalla Legge istitutiva di ARPA Umbria.

I Dipartimenti rappresentano, pertanto, il nucleo fondante della presenza territoriale di ARPA Umbria, quale elemento necessario per la costruzione di una precisa conoscenza delle diverse realtà territoriali della regione, delle relative peculiarità e criticità anche ai fini dell'efficace attività di pianificazione e realizzazione degli interventi.

Se, dunque, si è scelto di attribuire ai territori i "livelli di operatività", differente è stato invece l'approccio utilizzato nell'organizzazione delle attività tecniche connesse alle funzioni di conoscenza dello stato dell'ambiente e alle funzioni di monitoraggio che, per loro stessa natura, sono scollegate dalla logica dei confini territoriali e geografici (comune, provincia).

Per tali attività la scelta è stata quella di una gestione centralizzata in un'unica struttura che, attraverso le sue sottoarticolazioni, svolge tali funzioni a valenza sull'intero territorio regionale. Le conoscenze derivanti da tali attività e i relativi flussi informativi devono poi diventare patrimonio a supporto delle funzioni di controllo delle aree territoriali in una prospettiva di sinergia, integrazione e collaborazione tra le strutture.

Per tutto quanto sopra premesso il nuovo Assetto organizzativo di ARPA, nella sua variabile strutturale, prevede dunque:

- La Direzione Generale costituita dalla figura del Direttore Generale
- Le strutture in STAFF diretto al Direttore Generale
- La struttura Coordinamento tecnico-scientifico
- La Direzione Amministrativa (DA)
- La Direzione Laboratorio Multisito (UOLM)
- I due Dipartimenti Territoriali Umbria Nord e Umbria Sud, la cui articolazione/suddivisione geografica ricalca le aree territoriali delle ASL regionali.

L'articolazione organizzativa di ARPA Umbria può essere definita secondo un modello "STAFF e LINE", in cui:

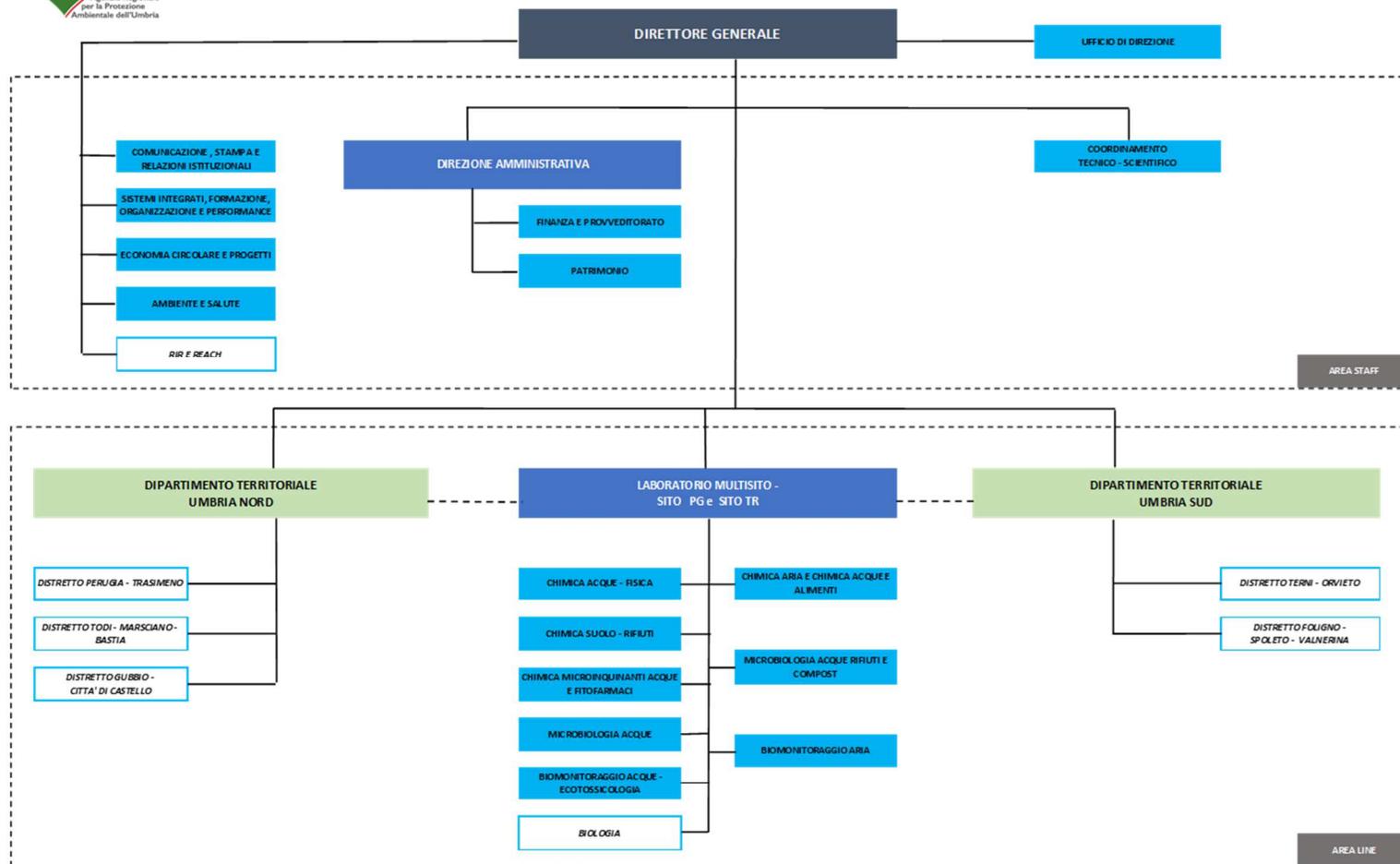
- alle strutture dell'AREA di STAFF (Direzione Amministrativa, Strutture in STAFF al Direttore Generale, Sezione Coordinamento Tecnico-scientifico) competono tutte le funzioni trasversali di supporto al "funzionamento" proprio dell'agenzia, ovvero attività amministrative e giuridiche, gestionali, organizzative, di comunicazione, progettazione, di supporto informatico e tecnologico; afferiscono inoltre a tale area la funzione di coordinamento e raccordo delle attività tecnico operative svolte a livello dipartimentale e delle relative procedure, le attività volte alla conoscenza dello stato dell'ambiente e le attività tecnico-specialistiche svolte a livello centrale e a valenza su tutto il territorio regionale;
- alle strutture dell'AREA di LINE (Dipartimenti territoriali Umbria Nord e Umbria Sud e Direzione Laboratorio Multisito) dislocate sull'intero territorio regionale, sono assegnate tutte le funzioni di natura tecnico operativa e tecnico-analitica direttamente connesse all'attuazione della Mission istituzionale dell'Agenzia (controlli, ispezioni, vigilanza e valutazione ambientale).

**Si riporta di seguito l'Organigramma della Macrostruttura di ARPA**



ORGANIGRAMMA MACROSTRUTTURA DI ARPA UMBRIA

ALLEGATO 2  
AL REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE



LEGENDA:

DIPARTIMENTO

DIRIGENZA STRUTTURA SEMPLICE

DIREZIONE STRUTTURA COMPLESSA

DIRIGENZA INCARICO PROFESSIONALE

### ALBERO DELLA PERFORMANCE

Il processo di traduzione della Mission agenziale in obiettivi strategici e operativi viene realizzato attraverso l'Albero della Performance che, ai sensi del D.Lgs. n 150/2009 e smi, è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra Mandato istituzionale, Vision, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse).

In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al Mandato istituzionale e alla Vision; fornisce dunque una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della Performance dell'amministrazione.

Nella logica dell'Albero della Performance il Mandato istituzionale e la Mission si articolano in aree strategiche, intese come "prospettive", "visioni" in cui vengono idealmente scomposti i compiti e le funzioni di ARPA: all'interno di tali aree strategiche vengono definiti e organizzati gli obiettivi strategici di orizzonte temporale triennale, a loro volta declinati in obiettivi operativi a valenza annuale.

Le aree strategiche sono definite secondo il criterio dell'outcome; tale scelta è motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intellegibile agli stakeholder la finalizzazione dell'attività di ARPA rispetto ai bisogni ed alle aspettative della collettività.

In ARPA Umbria sono state identificate le seguenti Aree strategiche:

- CONTROLLI E ISPEZIONI
- MONITORAGGIO
- SISTEMA INFORMATIVO AMBIENTALE
- VALUTAZIONE E PROCEDIMENTI AUTORIZZATIVI
- SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA
- PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITA'
- ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

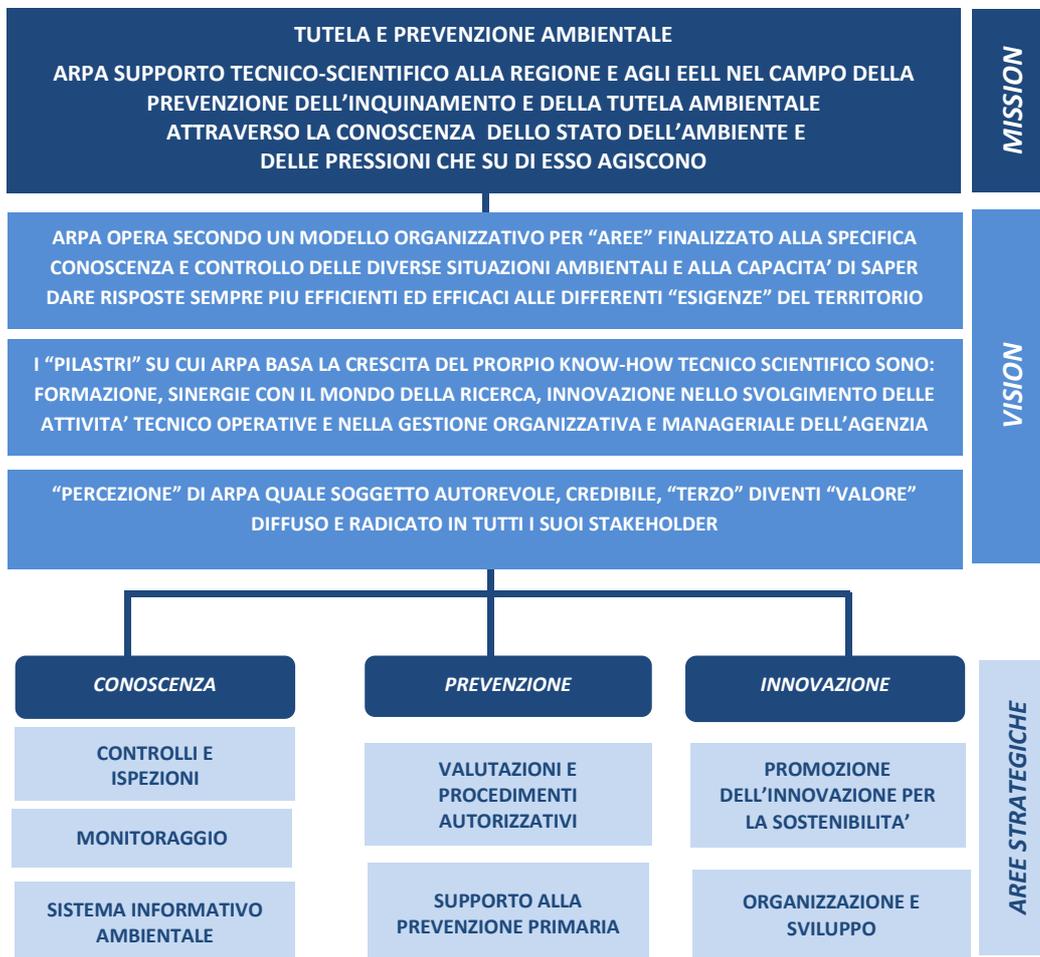
Alle prime 6 Aree strategiche è possibile associare tutta l'attività tecnico-operativa di ARPA riconducibile alla conoscenza dello stato dell'ambiente e delle pressioni che su di esso agiscono, al controllo e monitoraggio delle principali matrici ambientali, alla valutazione preventiva delle ricadute ambientali delle principali attività antropiche, alla raccolta dei dati ambientali, alla costruzione, definizione e diffusione delle informazioni ambientali, al supporto tecnico in materia di bonifiche, ambiente e salute.

All'ultima area afferisce, invece, tutta l'attività amministrativa, giuridica, gestionale e organizzativa, di comunicazione ed educazione ambientale cosiddetta "trasversale", ovvero di supporto alle precedenti, volta all'innovazione tecnologica e allo sviluppo organizzativo, gestionale e manageriale dell'Agenzia e delle proprie funzioni.

E' importante sottolineare che le aree strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area strategica è infatti trasversale a più unità organizzative anche se, in alcuni casi, un'area strategica può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa.

Organizzare l'attività agenziale per aree strategiche, all'interno delle quali vengono ricompresi i macro processi agenziali a cui contribuiscono più strutture, consente di ottimizzare l'interdipendenza funzionale delle strutture stesse facilitando e evidenziando in maniera ancora più evidente la condivisione e compartecipazione ai prefissati obiettivi agenziali.

Di seguito si riporta il **I livello dell'Albero della Performance**, ovvero la rappresentazione grafica del legame esistente tra Mandato istituzionale (perimetro nel quale l'agenzia può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali), Mission/Vision (interpretazione del mandato sulla base delle strategie e dell'indirizzo politico) e aree strategiche.



**AREE STRATEGICHE**

Si riporta di seguito una Scheda sinottica in cui vengono esplicitate le principali funzioni/attività agenziali, come delineate nella Legge istitutiva, afferenti ad ognuna delle Aree strategiche dell'Albero della Performance di ARPA Umbria come sopra rappresentato:

AREE STRATEGICHE	FUNZIONI /ATTIVITÀ AGENZIALI
<b>CONTROLLI E ISPEZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ controlli e ispezioni in aziende/impianti a grosso impatto ambientale soggette ad Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA) e/o Valutazione Impatto Ambientale (VIA)</li> <li>▪ controlli in aziende AUA</li> <li>▪ controlli in aziende non AIA/ non AUA</li> <li>▪ attività di vigilanza - intesa come controllo sulle componenti/matrici ambientali</li> <li>▪ gestione degli esposti e delle emergenze ambientali.</li> </ul>
<b>MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rete regionale di monitoraggio delle acque (superficiali e sotterranee) finalizzata alla valutazione dello stato di qualità ambientale dei fiumi, laghi, nonché alla valutazione della balneazione e della vita dei pesci;</li> <li>▪ Rete regionale di monitoraggio dell'aria finalizzata alla valutazione dello stato di qualità dell'aria;</li> <li>▪ Monitoraggio dei pollini e rete dei licheni;</li> <li>▪ Campagne di monitoraggio degli agenti fisici (rumore, NIR, IR)</li> </ul>
<b>SISTEMA INFORMATIVO AMBIENTALE</b>	Definizione, costruzione e popolamento del Sistema Informativo Ambientale di ARPA. Sono dunque le attività di riordino e riprogettazione delle banche dati dell'agenzia finalizzate alla conoscenza integrata dello stato di qualità delle principali componenti ambientali (acqua, aria, suolo, sottosuolo), nonché alla costruzione di flussi informativi.
<b>VALUTAZIONE E PROCEDIMENTI AUTORIZZATIVI</b>	Supporto tecnico alla Regione e agli EELL per i procedimenti di autorizzazione e valutazione ambientale.
<b>SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA</b>	Attività analitica di tipo sanitario (acque potabili, alimenti, ecc.), attività tecnica e operativa inerente la tematica Ambiente e Salute, volta all'integrazione e al coordinamento tra le politiche ambientali e sanitarie.
<b>PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITA'</b>	Attività agenziale di R&S, realizzata attraverso la definizione e lo sviluppo di Progetti a carattere nazionali ed internazionale in materia di Ambiente - Sviluppo Sostenibile - Economia Circolare
<b>ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO</b>	<p>Funzioni e attività agenziali di natura organizzativa, gestionale, amministrativa, economico-finanziaria, giuridico e tecnologica, cosiddette "trasversali", ovvero di supporto sia all'organizzazione e al funzionamento interno di ARPA, che allo svolgimento dell'attività tecnica e operativa agenziale, in un'ottica di innovazione manageriale.</p> <p>Attività della Scuola di Alta Formazione Ambientale (SAFA)</p> <p>Funzioni e attività agenziali in materia di Comunicazione</p> <p>Funzioni e attività agenziali in materia di Educazione ambientale</p>

## STAKEHOLDER

Il quadro complesso di compiti e funzioni attribuite all'ARPA, differenti dal punto di vista della loro natura e del loro scopo, fa sì che risulti particolarmente articolato il sistema di interrelazioni istituzionali e funzionali dell'agenzia.

E' presente, infatti, una forte pluralità di soggetti esterni aventi interessi, direttamente o indirettamente, riscontrabili e riconducibili all'attività dell'ARPA.

Principale interlocutore dell'Agenzia è la Regione Umbria, in quanto ai sensi della legge istitutiva, organo di "vigilanza" dell'attività agenziale e principale fonte di finanziamento.

Ulteriori stakeholder di ARPA sono poi EELL, AURI, ASL, imprese, aziende produttive, associazioni di categorie, università, centri di ricerca, cittadini.



Dalle diverse tipologie di interessi ed influenze che tali stakeholder esprimono nei confronti di ARPA deriva una conflittualità, che può vedere contrapposti da una parte il "mondo produttivo" visto come determinante di pressione ambientale e, dall'altra, i cittadini/associazioni soggetti "fruitori" dell'ambiente; rispetto a tale situazione ARPA deve porsi come soggetto "terzo" autorevole in grado di garantire il giusto equilibrio tra sviluppo economico e protezione dell'ambiente, in un'ottica di sostenibilità.



**SEZIONE II:**  
**PIANIFICAZIONE STRATEGICA e**  
**PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**  
**DI ARPA UMBRIA**

**L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE:****Personale**

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. Una prima grossa distinzione è, dal punto di vista contrattuale, la distinzione tra personale ruolo sanitario, personale ruolo tecnico e personale ruolo amministrativo. La pluralità di background e know-how del personale arricchisce le competenze dell'Agenzia pur permanendo difficoltà nella definizione di una comune strategia agenziale, nei cui principi tutti possano facilmente "riconoscere" il proprio operato.

Allo scopo di illustrare la composizione delle risorse umane dell'Agenzia, si presenta di seguito un'analisi qualitativa e quantitativa del personale attualmente in servizio.

L'analisi, effettuata sul totale dei dipendenti in servizio al 1° gennaio 2021 comprende dipendenti a tempo indeterminato per un totale di n. 194 unità, che ricoprono le seguenti posizioni:

- n. 20 unità Dirigenti di ruolo, di cui n. 2 in aspettativa senza assegni, per conferimento altro incarico
- n. 174 unità di ruolo del Comparto, di cui n. 2 in aspettativa senza assegni per assunzione incarico dirigenziale ai sensi dell'art.19 del D.Lgs. 165/2001 e smi

DIPENDENTI PER RUOLO	COMPARTO	DIRIGENZA T.I.	DIRIGENZA T.D.	TOT
Sanitario	45	13		58
Tecnico	98	6	1	105
Professionale	-	-	1	1
Amministrativo	29	1		30
<b>TOTALI</b>	<b>172</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>194</b>

Dal punto di vista della composizione, si evidenzia che i dipendenti del Comparto appartengono principalmente al ruolo Tecnico, mentre la Dirigenza afferisce essenzialmente all'area Sanitaria.

**Situazione economico-finanziaria**

Ai sensi della Legge Regionale 9/1998 e s.m.i. istitutiva di ARPA Umbria, sono individuate le seguenti fonti di finanziamento per l'Agenzia:

- Quota del Fondo Sanitario Regionale da destinare alle attività istituzionali obbligatorie;
- Contributi integrativi annuali dalla Regione, dalle Aziende Sanitarie Locali e da altri enti pubblici;
- Risorse aggiuntive di Aziende Sanitarie Locali e di enti pubblici e proventi dovuti dai soggetti privati;
- Risorse derivanti dalla partecipazione a progetti regionali, nazionali ed europei;
- Ogni altra eventuale risorsa, quali atti di liberalità e rendite patrimoniali.

Nel prospetto di Conto Economico, le fonti di finanziamento dell'Agenzia sono distinte in Attività istituzionale e Attività progettuale. In particolare, come si evince dalla tabella che segue, per l'anno 2021 la quota di contributi erogata da parte della Regione Umbria rappresenta il 97% del totale dei contributi ricevuti per l'Attività istituzionale.

CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO	ATTIVITA' ISTITUZIONALE	ATTIVITA' PROGETTUALE
Contributi da Regione per quota FSR regionale	14.213.516	
Contributi da Regione (extrafondo) vincolati	0	
Contributi da Regione (extrafondo) non vincolati	171.068	
Contributi da altri soggetti pubblici non vincolati	220.676	
Contributi da altri soggetti pubblici vincolati		
Contributi da privati non vincolati	314.000	
Contributi da privati vincolati		
<b>TOTALE</b>	<b>14.919.260</b>	

I dati esposti sono desunti dal Bilancio Preventivo Economico 2021-2023, adottato con DDG n 533 del 28/12/2020.

Si fa presente che la Regione Umbria ha comunicato che ci saranno dei tagli sul fondo quota FSR, non ancora quantificati e che quindi, conseguentemente, il Bilancio adottato subirà a breve delle modifiche. Pertanto anche i dati inseriti nel prospetto saranno sicuramente oggetto di riduzione.

Focalizzando l'attenzione sulla sola attività istituzionale dell'Agenzia, i dati sul Valore della produzione previsti per il prossimo triennio sono evidenziati di seguito:

VALORE DELLA PRODUZIONE	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023
Contributi in c/esercizio	14.919.260	14.833.516	14.833.516
Rettifica contributi c/esercizio per destinazione ad investimenti	0	0	0
Concorsi, recuperi e rimborsi	86.054	75.000	75.000
Quota contributi in c/capitale imputata nell'esercizio	870.000	830.000	830.000
Altri ricavi e proventi	706.958	695.000	695.000
<b>TOTALE</b>			

Tali risorse saranno essenzialmente destinate alla copertura dei costi di funzionamento dell'Agenzia:

COSTI DELLA PRODUZIONE	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023
Acquisti di beni	501.197	390.000	390.000
Acquisti di servizi non sanitari	2.635.393	2.491.734	2.491.734
Manutenzione e riparazione	1.023.211	1.400.000	1.400.000
Godimento di beni di terzi	369.623	280.000	280.000
Costi del personale	9.306.667	9.420.783	9.420.783
Oneri diversi di gestione	650.632	360.000	360.000
Ammortamenti	1.433.935	1.437.000	1.437.000
Accantonamenti	23.181	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>15.943.839</b>	<b>15.779.517</b>	<b>15.779.517</b>

Per quanto riguarda la distribuzione dei costi previsti nell'anno 2021, si rileva che la spesa per il personale (al netto dell'IRAP) assorbe circa il 60% del costo della produzione.

**ANALISI DI CONTESTO - SWOT ANALYSIS**

Propedeutica alla definizione di indirizzi e strategie è l'analisi del contesto (SWOT ANALYSIS) che rappresenta un importante processo conoscitivo finalizzato a fornire una visione integrata della situazione - interna ed esterna - in cui l'Agenzia si trova a operare.

I risultati che emergono da tale analisi, svolta attraverso una verifica di vincoli e opportunità offerte dall'ambiente di riferimento, nonché punti di forza e punti di debolezza che caratterizzano l'organizzazione, rappresentano il punto da cui partire per impostare correttamente le principali priorità d'azione della pianificazione.



Di seguito la SWOT ANALYSIS che rappresenta la "fotografia" di ARPA e del proprio contesto di riferimento così come vista, alla data di stesura del presente documento, dalla direzione:

SWOT ANALYSIS		
	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<b>CONTESTO INTERNO</b>	<p>Capacità di ARPA nella gestione dello Smart working a seguito dell'emergenza COVID</p> <p>Consolidamento del processo di digitalizzazione nell'ambito della gestione organizzativa dei flussi documentali connessi ai procedimenti interni di natura amministrativa</p> <p>Personale interno con elevate competenze professionali</p> <p>Puntuale attività di controllo delle attività a maggior impatto ambientale</p> <p>Processi di monitoraggio standardizzati e in qualità secondo la norma ISO 9001 e ISO 14001 per le matrici aria e acqua</p> <p>Eccellente Laboratorio Multisito (SITO PG e SITO TR) dotato delle più avanzate strumentazioni analitiche e con prove analitiche accreditate secondo la norma internazionale ISO 17025</p> <p>ARPA è impegnata nella progettazione e implementazione di un innovativo Sistema Informativo Ambientale in grado di definire e gestire flussi di dati sullo stato dell'ambiente in un'ottica di analisi d'area, non solo puntuale</p> <p>Intensa azione di ARPA in materia di Formazione, Informazione e Comunicazione dei principi connessi alla Sostenibilità ambientale e all'Economia Circolare</p> <p>Intensa attività agenziale in materia di Educazione Ambientale e alla Sostenibilità che investe gli Istituti scolastici dell'intera regione</p> <p>Sviluppo e realizzazione di webinar rivolti a utenti interni ed esterni in materia di Ambiente e Sviluppo sostenibile, finalizzati alla conoscenza dell'attività agenziale, alla promozione dei principi connessi alla sostenibilità ambientale e alla diffusione della cultura ambientale</p>	<p>Necessità della completa applicazione/implementazione dei nuovi CCNL e contestuale esigenza di puntuale verifica e valutazione delle relative ricadute</p> <p>Carente dotazione di risorse umane e difficoltà di miglioramento retributivo del personale</p>
<b>CONTESTO ESTERNO</b>	<p>Riconoscimento di ARPA quale soggetto di riferimento tecnico scientifico in materia di conoscenza dello stato dell'ambiente e valutazione delle principali pressioni che su di esso agiscono</p> <p>Formalizzazione del ruolo istituzionale di ARPA nella gestione e realizzazione di iniziative formative coordinate sul tema dell'ambiente (istituzione SAFA)</p> <p>Riconoscimento di ARPA quale supporto per la promozione dei principi connessi allo Sviluppo Sostenibile e all' Economia circolare</p> <p>Consolidamento e rafforzamento del dialogo e del confronto di ARPA con i propri stakeholder attraverso l'ottimizzazione della "presenza" di ARPA nei principali social network e media on line</p> <p>Impatto positivo della completa concretizzazione delle previsioni occupazionali contenute nel Piano dei Fabbisogni <del>2020-2022</del></p>	<p>Ricadute dell'emergenza COVID in termini economici e di gestione dell'attività agenziale</p> <p>Spending review</p> <p>Normative nazionali in continua evoluzione e conseguente necessità di adeguamento formativo e strutturale</p> <p>"Percezione" di ARPA quale soggetto autorevole, credibile e incontrovertibile non ancora completamente diffusa tra gli stakeholder</p>

### PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La Pianificazione strategica ha lo scopo di orientare i risultati delle strutture organizzative verso la *Vision* agenziale traducendo e interpretando il mandato istituzionale in obiettivi strategici con orizzonte temporale di lungo periodo (di norma triennale).

ARPA Umbria individua nel sistema di gestione degli obiettivi per macro processo e per Centri di Responsabilità<sup>1</sup> (di seguito CdR) lo strumento attraverso il quale programmare annualmente le proprie attività, nonché misurare (in itinere) e valutare (in ex-post) i relativi risultati raggiunti.

I due passaggi propedeutici al percorso di definizione della programmazione annuale sono, pertanto, la mappatura dei principali macro processi agenziali cui *associare* gli obiettivi e l'identificazione dei CdR cui *assegnare* gli obiettivi.

Partendo dal nuovo Modello organizzativo e dalla distribuzione di compiti e funzioni alle strutture come definito nei documenti di organizzazione (Macrostruttura e Microstruttura) è stato sviluppato /revisionato (rispetto al percorso attuato negli anni precedenti in coerenza con il precedente assetto organizzativo) un percorso metodologico secondo i seguenti passaggi:

- Sistematizzazione dei principali compiti istituzionali di ARPA, secondo una logica di macro processo agenziale
- Mappatura dei macro processi agenziali identificati (di natura tecnica e gestionale)
- Suddivisione di ogni macro processo in una o più fasi operative
- Identificazione - sulla base delle funzioni/competenze assegnate dal vigente Assetto organizzativo - delle strutture agenziali coinvolte in ognuna delle fasi del processo sopra rilevate.

Definiti i CdR e mappati i principali macroprocessi agenziali il passaggio successivo è lo sviluppo del processo di pianificazione (prima) e di programmazione (dopo) secondo un'impostazione logica basata, laddove possibile, sul collegamento interfunzionale tra le strutture.

Sulla base della "fotografia" dello stato dell'agenzia - così come emersa dalla SWOT descritta nel precedente paragrafo - e tenendo presente le linee programmatiche definite dalla direzione è stata definita una prima "bozza" del Quadro degli obiettivi strategici i quali, come più volte ribadito nell'ambito del presente documento, saranno oggetto, laddove necessario, di puntuale revisione e/o integrazione nel momento in cui saranno impartiti dalla Regione le linee strategiche verso cui indirizzare l'attività agenziale.

Si riporta di seguito il Quadro di Programmazione Strategica (QPS) 2021-2023 come, ad oggi, definito, organizzato secondo le aree strategiche dell'Albero della Performance e con l'individuazione delle strutture agenziali coinvolte:

<sup>1</sup> Viene identificato come Centro di Responsabilità (CdR) la Struttura organizzativa della cui direzione sia stato incaricato un dirigente.

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	UFF DIREZ	COMUN	SGIFOP	ECON CIRCOL	AMB E SAL	DIREZ AMM	COORD TECN SC	LABOR	DIP TERR UMBRIA SUD	DIP TERR UMBRIA NORD
CONTROLLI E ISPEZIONI	OTTIMIZZARE L'ATTIVITA' DI ISPEZIONE NELLE AZIENDE/IMPIANTI A MAGGIOR COMPLESSITA' (AIA e VIA) SECONDO UN MODELLO DI GESTIONE DELLE ATTIVITA' DI CONTROLLO AMBIENTALE ORGANIZZATO PER AREE TERRITORIALI										
	GARANTIRE CONTROLLI EFFICIENTI DAL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO, EFFICACI DAL PUNTO DI VISTA TECNICO E IN GRADO DI OTTIMIZZARE LA CAPACITA' DI "RISPOSTA" OPERATIVA DI ARPA SULL'INTERO TERRITORIO REGIONALE										
VALUTAZIONE E PROCEDIMENTI AUTORIZZATIVI	ASSICURARE UN EFFICACE ED EFFICIENTE SUPPORTO TECNICO NEI PROCEDIMENTI DI AUTORIZZAZIONE E VALUTAZIONE AMBIENTALE E NEI PROCEDIMENTI IN MATERIA DI BONIFICHE E RISANAMENTO AMBIENTALE										
MONITORAGGIO	OTTIMIZZARE L'ATTIVITA' DI MONITORAGGIO MEDIANTE L'UTILIZZO DI TECNICHE INNOVATIVE sensoristica										
	SISTEMATIZZARE E OTTIMIZZARE LE ATTIVITA' DELLE RETI DI MONITORAGGIO (ACQUA E ARIA) E LA LORO GESTIONE OPERATIVA										
SISTEMA INFORMATIVO AMBIENTALE	SVILUPPO E COSTRUZIONE DI STRUMENTI E MODELLI PREVISIONALI FINALIZZATI ALLO STUDIO DI PROBLEMATICHE AMBIENTALI COMPLESS										
	PROGETTAZIONE E COSTRUZIONE DI INDICATORI/INDICI DI SOSTENIBILITA' PER L'ANALISI E VALUTAZIONE AMBIENTALE D'AREA										
SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA	PROMUOVERE IL RUOLO DI ARPA QUALE SUPPORTO TECNICO-OPERATIVO IN MATERIA DI AMBIENTE E SALUTE PER UN REALE COORDINAMENTO TRA LE POLITICHE AMBIENTALI E SANITARIE										

AREA STRATEGICA	OGGETTIVO STRATEGICO	UFF DIREZ	COMUN	SGIFOP	ECON CIRCOL	AMB E SAL	DIREZ AMM	COORD TECN SC	LABOR	DIP TERR UMBRIA SUD	DIP TERR UMBRIA NORD
PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONI E PER LA SOSTENIBILITA'	GARANTIRE UN RUOLO ATTIVO DI ARPA NELLA IDEAZIONE, PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI PROGETTI NAZIONALI E/O EUROPEI IN MATERIA DI SVILUPPO SOSTENIBILE, ECONOMIA CIRCOLARE, AMBIENTE E SALUTE										
ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO	MIGLIORARE E OTTIMIZZARE L'ACCOUNTABILITY E ASSICURARE EFFICIENZA ED EFFICACIA NEL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI LEGGE IN MATERIA DI PERFORMANCE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE, SICUREZZA										
	CONSOLIDARE E OTTIMIZZARE GLI STRUMENTI INNOVATIVI IMPLEMENTATI IN AGENZIA PER LA GESTIONE DEI FLUSSI DOCUMENTALI CONNESSI ALLE PROCEDURE E ADEMPIMENTI DI NATURA AMMINISTRATIVA										
	ASSICURARE L'ADEGUAMENTO AI NUOVI CCNL (DIRIGENZA E COMPARTO)										
	OTTIMIZZARE LE PROCEDURE E GLI ADEMPIMENTI DI NATURA AMMINISTRATIVO – CONTABILE										
	ASSICURARE L'ATTUAZIONE DELLE PREVISIONI OCCUPAZIONALI PREVISTE NEL PIANO FABBISOGNI E LA VALORIZZAZIONE DELLE PROFESSIONALITA' PRESENTI IN AGENZIA										
	GARANTIRE L'INNOVAZIONE DELLE TECNOLOGIE E DEGLI STRUMENTI INFORMATICI IN ACCORDO CON GLI INDIRIZZI REGIONALI IN MATERIA										
	OTTIMIZZAZIONE DELLA LOGISTICA AGENZIALE E DEL MOBILITY ED ENERGY MANAGEMENT										

AREA STRATEGICA	OGGETTIVO STRATEGICO	UFF DIREZ	COMUN	SGIFOP	ECON CIRCOL	AMB E SAL	DIREZ AMM	COORD TECN SC	LABOR	DIP TERR UMBRIA SUD	DIP TERR UMBRIA NORD
ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO	MANTENERE E SVILUPPARE IL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO (QUALITÀ - AMBIENTE - SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI) E L'ACCREDITAMENTO DEL LABORATORIO FINALIZZATI AD AUMENTARE NEGLI STAKEHOLDER LA CREDIBILITÀ E AFFIDABILITÀ DI ARPA MEDIANTE L'EROGAZIONE DI SERVIZI E PRESTAZIONI AGENZIALI CERTIFICATI E ANALISI/PROVE LABORATORISTICHE ACCREDITATE										
	GARANTIRE IL RUOLO DI ARPA QUALE SUPPORTO TECNICO-SCIENTIFICO PER LA CONOSCENZA E LA DIFFUSIONE DEI PRINCIPI CONNESSI ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE E ALL'ECONOMIA CIRCOLARE, ANCHE PROMUOVENDO E IMPLEMENTANDO LA LOGICA DEL "FAR RETE" CON ATTORI ISTITUZIONALI E NON										
	ASSICURARE LA DISPONIBILITÀ, MEDIANTE IL SITO WEB, DI INFORMAZIONI AMBIENTALI DI INTERESSE COLLETTIVO, COMPLETE E AGGIORNATE										
	PROMUOVERE UNA COSTANTE CRESCITA DEL KNOW-HOW TECNICO-SCIENTIFICO E AMMINISTRATIVO GESTIONALE DEL PERSONALE ARPA ATTRAVERSO ADEGUATI E MIRATI Percorsi FORMATIVI										
	SVILUPPO E REALIZZAZIONE DI PROGETTI "ALTERNANZA SCUOLA LAVORO"										
	PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE SCUOLA ALTA FORMAZIONE IN MATERIA DI SVILUPPO SOSTENIBILE										
	CONSOLIDARE IL RUOLO DI ARPA COME SUPPORTO NELLA PROMOZIONE E DIFFUSIONE DEI PRINCIPI CONNESSI ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE E ALL'ECONOMIA CIRCOLARE										
	OTTIMIZZARE L'IMMAGINE "ESTERNA" DI ARPA E DEL SUO OPERATO, RAFFORZANDO NEGLI STAKEHOLDER LA CONSAPEVOLEZZA DEL SUO RADICAMENTO TERRITORIALE E DELLE SUE COMPETENZE TECNICO - SCIENTIFICHE										

Per come costruito il Quadro di Programmazione Strategica (QPS) sopra descritto - quadro di sintesi degli obiettivi strategici di ARPA - può essere dunque “letto” secondo due diverse prospettive:

- “vista” logica per Obiettivo strategico: evidenzia il coinvolgimento, in una logica di “squadra” delle diverse strutture organizzative nella realizzazione delle linee strategiche agenziali
- “vista” logica per Centro di Responsabilità: evidenzia gli obiettivi strategici nei quali è coinvolta la struttura.

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	STRUTTURE ARPA - CDR									
		CdR 1	CdR 2	CdR 3	CdR 4	CdR 5	CdR 6	CdR 7	CdR 8	CdR 9	CdR 10
AREA STRATEGICA X	OB. STRATEG X.1										
	OB. STRATEG X.2										
AREA STRATEGICA Y	OB. STRATEG Y.1										
AREA STRATEGICA Z	OB. STRATEG Z.1										
	OB. STRATEG Z.2										
	OB. STRATEG Z.3										

### PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Come più volte esplicitato nei paragrafi precedenti, il presente documento di Piano, nelle more della definizione da parte della Regione degli obiettivi/indirizzi agenziali, definisce nel dettaglio solo la fase di Pianificazione, rimandando a successivo documento del DG lo sviluppo della fase di Programmazione annuale 2021 dell'agenzia. Ci si limita pertanto in questo paragrafo a riportare il percorso "metodologico" di sviluppo e implementazione della fase di programmazione.

Seguendo le fasi del Ciclo di gestione della Performance, una volta identificati nella fase di pianificazione gli obiettivi strategici di livello triennale questi, nella successiva fase di programmazione, devono essere collegati ad obiettivi definiti su un orizzonte temporale annuale.

Il processo di declinazione della Pianificazione strategica in Programmazione operativa avviene all'interno di ARPA, in senso verticale, a diversi livelli dell'organizzazione ed ha la finalità di dare operatività agli elementi emersi dal processo di pianificazione strategica, attraverso la traduzione degli obiettivi strategici triennali in obiettivi operativi annuali, individuando strutture coinvolte e relative risorse economico-finanziarie necessarie.

Con il passaggio successivo di declinazione dell'obiettivo strategico in obiettivi operativi annuali verrà dunque, con successivi atti, costruito il Quadro di Programmazione Annuale (QPA).

Per ogni obiettivo annuale (agenzia) verranno esplicitati il/i CdR coinvolto/i e il relativo contributo, attraverso la definizione di differenti indicatori e target rispetto ai quali avverrà la misurazione (in itinere) e la valutazione (in ex post) del grado di raggiungimento del risultato atteso.

Analogamente al QPS, anche il QPA integrato con il dettaglio degli indicatori e target può essere "letto" secondo due diverse prospettive:

- "vista" logica per Obiettivo Operativo: evidenzia la compartecipazione, ovvero il contributo in termini di attività operativa - esplicitata attraverso l'indicazione di opportuni indicatori e target - delle diverse strutture organizzative (CdR I livello) nella realizzazione degli specifici obiettivi annuali agenziali;
- "vista" logica per Centro di Responsabilità: evidenzia gli obiettivi operativi con i relativi indicatori e target attribuiti ad ogni CdR di I livello.

AREA STRATEG	OBIETT STRATEG	OBIETTIVO OPERATIVO	CdR 1		CdR 2		CdR 3	
			INDIC	TARGET	INDIC	TARGET	INDIC	TARGET
AREA STRATEGICA X	OBIETTIVO STRATEG X.1	OB OPERATIVO X.1a						
		OB OPERATIVO X.1b						
	OBIETTIVO STRATEG X.2	OB OPERATIVO X.2a						
		OB OPERATIVO X.2b						
AREA STRATEGICA Y	OBIETTIVO STRATEG Y.1	OB. OPERATIVO Y.1a						
		OB. OPERATIVO Y.1b						

Dal Quadro di Programmazione Annuale derivano dunque le Schede obiettivo di ogni CdR che rappresentano l'esplicitazione della programmazione annuale, sulla base della quale viene misurata e valutata la performance organizzativa a livello di singola struttura organizzativa.

La Scheda obiettivi annuale di ogni CdR riporta:

- l'insieme degli **obiettivi** operativi annuali assegnato alla struttura - organizzati per obiettivi strategici da cui discendono e relative aree strategiche
- la denominazione dell'**indicatore** utilizzato per l'attività di misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo
- il **target**, ovvero il risultato atteso in corrispondenza di quella data attività, a fine anno o alla scadenza indicata
- il **peso**, vale a dire la rilevanza associata all'obiettivo annuale rispetto al quadro complessivo degli obiettivi assegnati alla struttura.

