

ARPA
della Lombardia
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

DELIBERAZIONE N. 14/37

RIUNIONE DEL 28 ottobre 2010

Presenti i membri del Consiglio di Amministrazione:

Enzo LUCCHINI

Presidente

Claudio ARMATI

Consigliere

Silvia Anna BELLINZONA

Consigliere

Bruno PARIS

Consigliere

Roberto REALI

Consigliere

OGGETTO: Approvazione del piano pluriennale delle attività 2011 - 2013.

VISTA la legge regionale 14 agosto 1999 n. 16 "Istituzione dell'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente - ARPA" e successive modificazioni ed integrazioni, ed in particolare gli articoli 12, 13, 15 e 17;

RITENUTA la necessità di approvare il Piano pluriennale delle attività dell'Agenzia, di cui all'articolo 17, comma 2, della l.r. 16/99, sulla base degli indirizzi generali formulati ai sensi del comma 4 del medesimo articolo 17;

VISTA la proposta di Piano pluriennale 2011 - 2013 predisposta, a norma dell'articolo 17, comma 5, della legge regionale 16/99, dal Direttore Generale dell'ARPA;

su proposta del Presidente;

a seguito di approfondita discussione, all'unanimità dei voti;

DELIBERA

1. di approvare l'allegato "piano pluriennale delle attività 2011 - 2013" dell'ARPA, parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

IL SEGRETARIO F.F.

Uadia Cassaniga

IL PRESIDENTE

[Handwritten signature]



Agenzia Regionale
per la Protezione dell'Ambiente
della Lombardia

Piano pluriennale 2011-2013

ex art. 17 della legge regionale 19 agosto 1999, n. 16

ARPA LOMBARDIA
Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della
Lombardia

Viale Restelli 3/1
I 20124 Milano MI
Tel. +39 02 69 666 1

Presidente:

Enzo Lucchini

Consiglio di Amministrazione:

Claudio Armati
Silvia Anna Bellinzona
Bruno Paris
Roberto Reali

Direttore Generale:

Umberto Benezzoli

Indice

1. Introduzione	4
2. Aspetti metodologici	5
3. Elementi di scenario e indirizzi regionali	7
4. ARPA 2011-2013: quadro previsionale delle tipologie di intervento.....	13
4.1 Miglioramento dell'efficienza	14
4.2 Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio e dei beni strumentali.....	18
4.3 Ottimizzazione organizzativa e degli strumenti gestionali	22
4.4 Incremento della marginalità e sviluppo ricavi	26
4.5 Sviluppo delle attività tecnico-scientifiche	32

1. Introduzione

Nel corso del 2010 sono stati nominati un nuovo Presidente del Consiglio di Amministrazione e un nuovo Direttore Generale di ARPA Lombardia, nonché il nuovo Collegio dei Revisori. Inoltre, con la L.R. 14/2010, Regione Lombardia ha inteso apportare alcune modifiche all'assetto del cosiddetto Sistema Regionale (di cui alla L.R. 30/2006), intervenendo sull'assetto dell'Agenzia modificandone tra l'altro la composizione e le funzioni dei suoi Organi.

Come tipicamente accade in momenti di discontinuità, all'insediamento dei nuovi Vertici e alla modifica degli assetti di *corporate governance* si accompagna una fase di comprensione, verifica e integrazione della strategia di sviluppo, dalla quale discendono le presenti linee guida di indirizzo per l'Agenzia in relazione al prossimo triennio.

Il Piano pluriennale 2011-2013 si sviluppa quindi a partire dal precedente Piano, confermandone molte linee d'azione tuttora valide e fondamentali per il futuro dell'Agenzia.

Inoltre sono individuate nuove aree d'intervento prioritarie per il potenziamento e la crescita di ARPA, allo scopo di rafforzarne il ruolo di supporto alla Regione nella definizione e implementazione delle politiche ambientali e la propria posizione di leadership, sulla base delle indicazioni contenute nei documenti di Programmazione regionale (PRS e DPEFR) e della normativa istitutiva di ARPA Lombardia (L.R. 16/99 e s.m.i.).

Il presente Piano pluriennale 2011-2013 intende dunque evidenziare gli **indirizzi strategici e le linee guida prioritarie di intervento** per il triennio entrante.

Per quanto concerne la definizione e la rappresentazione degli interventi di dettaglio, che consentiranno di tradurre le presenti linee guida in obiettivi annuali di concreto lavoro per l'Agenzia, si rinvia allo strumento dei Programmi di lavoro annuali e, in particolare, al **Programma di lavoro annuale 2011**, che viene presentato al Consiglio di Amministrazione e che viene da esso approvato assieme al presente documento.

2. Aspetti metodologici

La **pianificazione** su base **pluriennale** dell'attività dell'Agenzia si inserisce nel più ampio **contesto della programmazione regionale** per definire, in un orizzonte temporale di medio termine, lo scenario di quella che sarà - a livello operativo/gestionale - la programmazione e la gestione su base annuale delle attività di ARPA. Tali attività sono descritte nei Programmi annuali di lavoro dell'Agenzia.

In particolare, giova rammentare che il processo e le **procedure della programmazione** delle attività dell'ARPA sono disciplinati dalla legge e dal regolamento organizzativo dell'Agenzia:

- l'Agenzia svolge le proprie attività sulla base di "piani pluriennali" e di "programmi di lavoro annuali";
- la Giunta regionale determina le priorità strategiche di intervento dell'ARPA in coerenza con i contenuti del PRS e del DPEFR approvati dal Consiglio regionale;
- sulla base di tali priorità, il Direttore Generale dell'ARPA predispone un **piano pluriennale, che definisce – congiuntamente al bilancio pluriennale di previsione - il quadro previsionale delle tipologie di interventi, la necessità di risorse correlate agli interventi, i tempi previsti e i relativi risultati attesi, con riferimento sia alla struttura centrale dell'ARPA sia alla sua articolazione periferica;**
- il Direttore Generale dell'ARPA propone al Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia il Piano pluriennale per la sua approvazione;
- il Presidente dell'Agenzia ne verifica lo stato di attuazione, facendone annualmente relazione al Consiglio di Amministrazione;
- l'attuazione del Piano è affidata a Programmi di lavoro annuali proposti al CdA dal Direttore Generale e poi attuati attraverso un sistema di piani operativi e di gestione per obiettivi.

La **nomina dei nuovi Organi** e la **modifica della L.R. 16/99** danno nuovo slancio alla vita dell'Agenzia e al suo percorso di crescita, diretto a valorizzare ulteriormente il lavoro svolto, in particolare in questi ultimi anni.

Gli imprescindibili punti di partenza considerati per l'elaborazione del documento di programmazione sono:

- il **Programma Regionale di Sviluppo della nuova Legislatura** regionale
- le **Priorità strategiche** di intervento ARPA e gli **indirizzi agli Enti** dipendenti, determinate dalla Giunta regionale con il DPEFR 2009-2011

Ci si avvale inoltre, nell'elaborazione del nuovo strumento di pianificazione annuale, delle riflessioni e degli elementi conoscitivi e di valutazione che emergono da alcuni documenti interni elaborati a fini di controllo strategico e gestionale, in particolare:

- la **Relazione annuale sulle attività** e sullo stato di attuazione del Piano pluriennale, elaborata dalla Direzione generale ed approvata dal CDA.

Il Piano pluriennale 2011-2013 trova il proprio completamento nel **Bilancio pluriennale di previsione 2011-2013**, che viene contestualmente approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia e che completa il quadro degli strumenti di **programmazione tecnico finanziaria pluriennale** dell'Agenzia.

Il Bilancio pluriennale 2011-2013 approvato dal Cd.A. rappresenta infatti il **quadro economico finanziario previsionale** che provvede alla **quantificazione delle risorse necessarie allo sviluppo delle azioni e risultati attesi** definiti in via previsionale dal Piano pluriennale medesimo.

3. Elementi di scenario e indirizzi regionali

Il Piano pluriennale 2011-2013 si colloca in un **contesto di forte evoluzione** istituzionale e giuridico-amministrativa.

Con un approccio simile a quello dei precedenti documenti di programmazione dell'Agencia, si intende collocare in un contesto di riferimento le grandi scelte strategiche su cui si orientano il Consiglio di Amministrazione e la Direzione Generale, al fine di indirizzare le attività in una logica di crescente efficienza, efficacia ed economicità.

3.1 La nuova Legislatura regionale

Il Piano pluriennale 2011-2013 si inserisce innanzi tutto nella fase di **avvio della nuova Legislatura** regionale. La Giunta insediatasi nel 2010 si articola su un differente e innovativo dispiegarsi delle deleghe assessorili, cui corrisponde una **rinnovata struttura** interna della macchina organizzativa di Regione Lombardia. L'**interlocuzione** con le strutture regionali ne risulterà ulteriormente agevolata e rafforzata.

Inoltre, il **nuovo Programma Regionale di Sviluppo** della Legislatura regionale costruisce scenari innovativi e integrati nell'affrontare le grandi sfide poste dallo sviluppo socioeconomico e ambientale della Lombardia, nel cui ambito e secondo le cui direzioni si allineeranno le azioni di ARPA, quale strumento di attuazione delle *policy* ambientali ma anche di supporto alle decisioni del Governo regionale.

Alla costruzione, da parte di RL, dei "programmi operativi" e delle "azioni" in cui si articolerà il PRS, ha fattivamente collaborato nei mesi scorsi anche l'Agencia che, in stretto raccordo con le strutture regionali, sta definendo la propria partecipazione alla realizzazione degli **obiettivi di governo** riferiti allo sviluppo sostenibile del territorio, allo sviluppo socioeconomico compatibile e durevole, alla semplificazione, alla valorizzazione del patrimonio ambientale lombardo.

3.2 Il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) della IX Legislatura e le linee di indirizzo del DPEFR 2010-2012

Il primo fondamentale elemento di contesto, quello su cui si fonda peraltro in maniera diretta e dal punto di vista dei contenuti la pianificazione pluriennale dell'Agencia, è definito dagli **indirizzi strategici forniti ad ARPA da Regione Lombardia**.

Il primo documento di riferimento è senz'altro la deliberazione del Consiglio regionale della Lombardia 28 settembre 2010, n. IX/56, con cui è stato approvato il **Programma Regionale di Sviluppo della IX Legislatura**.

Il documento rappresenta lo scenario strategico programmatico fondamentale in cui si dispiegherà, nei prossimi anni, l'azione del Governo regionale lombardo e su cui si costruiscono, come noto, i documenti di programmazione di ARPA.

Gli obiettivi strategici del programma di maggiore rilievo per le attività dell'Agenzia, che ne rappresenta un rilevante strumento attuativo, sono riferiti a:

- valorizzazione e governance del territorio;
- azioni per una migliore qualità dell'ambiente;
- sicurezza del territorio;
- mobilità integrata e sostenibile;
- tutela, governo e valorizzazione della risorsa acqua;
- energia, innovazione e crescita sostenibile per le imprese lombarde;
- semplificazione e digitalizzazione dei processi relativi alle imprese;
- efficienza, semplificazione, digitalizzazione e innovazione nella Pubblica Amministrazione.

Ad essi si rimanda per un inquadramento sistematico del contesto di riferimento in cui si colloca il presente Piano pluriennale.

Inoltre, l'allegato territoriale al PRS articola le politiche regionali per sistemi territoriali (le quattro macroaree metropolitana, pedemontana, montana e dell'asta del Po).

Il PRS è inoltre corredato dal rapporto sulla situazione economica, sociale e territoriale della Regione, dal rapporto sullo stato di utilizzo dei fondi strutturali UE e sulle previsioni degli interventi strutturali realizzabili e dal rapporto sullo stato di attuazione del vigente PRS.

Accanto allo scenario strategico programmatico di riferimento disegnato dal PRS, le più recenti linee di indirizzo varate dalla Regione per le attività di ARPA sono contenute nel **Documento di Programmazione Economico Finanziaria Regionale (DPEFR) 2010-2012**, approvato nel 2009.

Tali linee guida, già recepite all'interno del precedente programma pluriennale delle attività, costituiscono i principi ispiratori del presente Piano pluriennale delle attività.

3.3 La riforma della L.R. 16/99 e il rinnovo degli Organi

Il Piano pluriennale 2011-2013 si inserisce inoltre nel nuovo contesto normativo definito dalla **L.R. 14/2010**, che all'art. 2 introduce modifiche gli artt. 11, 12, 13, 15 e 16 della L.R. 16/1999 istitutiva di ARPA Lombardia. Ai fini del presente documento, le novità più significative introdotte dalla norma regionale attengono:

- alla ulteriore miglior individuazione del **Presidente e di Consiglio di Amministrazione quale Organi di indirizzo, di supervisione e di controllo strategico**, cui compete l'approvazione degli Atti di alta amministrazione quali i Piani pluriennali di sviluppo strategico dell'Ente, i suoi principali obiettivi attraverso i Programmi annuali di lavoro, i Bilanci di previsione pluriennali e annuali, i bilanci di esercizio, il Regolamento di organizzazione e funzionamento, la Relazione annuale sulle attività;
- all'attribuzione al **Direttore Generale**, nella qualifica di Organo dell'Agenzia, della legale rappresentanza e, conseguentemente, della **responsabilità di gestione** dell'Agenzia. In particolare, il Direttore Generale **assicura l'attuazione degli indirizzi** programmatici regionali e il raccordo con la Giunta regionale.

Accanto alla nuova definizione di *corporate governance* interna, è intervenuta nel corso del 2010 la **nomina del nuovo Presidente** del Consiglio di Amministrazione e del **nuovo Direttore Generale**, che si inseriscono in un contesto già ben orientato, al fine di consolidarne i punti di forza e migliorarne ulteriormente le performance tecniche, economiche e gestionali.

3.4 L'evoluzione del Sistema Agenziale Nazionale

Ulteriore interessante elemento di contesto in cui si colloca la costruzione del Piano pluriennale 2011-2013 è rappresentato certamente dall'**evoluzione del Sistema agenziale nazionale per la protezione dell'ambiente** costituito dalla legge 61/94, sistema di cui l'Agenzia regionale lombarda è ormai leader indiscussa in svariati campi.

A oltre quindici anni dalla sua istituzione, il Sistema delle Agenzie vive oggi un momento di profondo rinnovamento. Dopo le ipotesi di riforma (non completatesi) elaborate nel corso della precedente Legislatura nazionale, con il Collegato alla Finanziaria 2009 il Governo ha infatti deciso l'istituzione di un **nuovo "Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca sull'Ambiente (ISPRA)"** in cui sono confluite le funzioni precedentemente assegnate dalla legge all'Agenzia per l'ambiente - APAT, oltre a quelle già svolte dall'ICRAM e dall'INFS.

In particolare, tra queste funzioni, si colloca quella di **coordinamento tecnico scientifico del Sistema delle Agenzie regionali** per la protezione dell'ambiente, già assegnata ad APAT.

Al **termine** di una lunga **fase commissariale**, proprio nei giorni in cui si va approvando il presente documento di programmazione il Governo ha inoltre **nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione dell'Istituto**, che sembra dunque proiettato verso l'avvio di una fase di piena operatività.

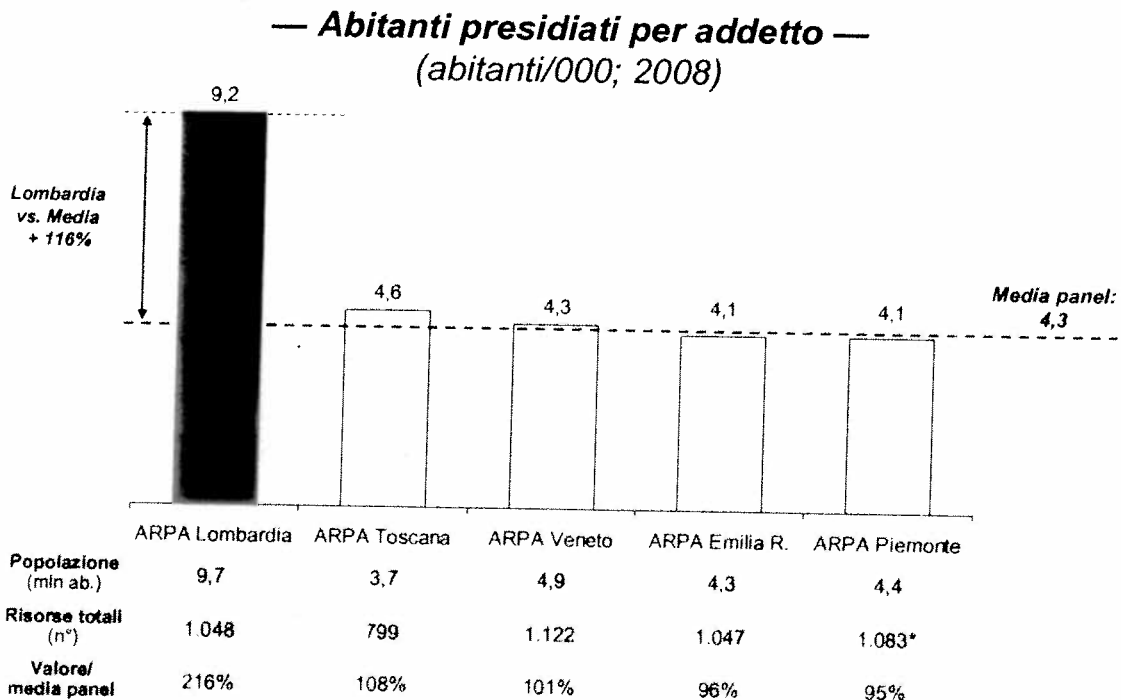
L'attuazione della riforma potrà portare benefici considerevoli in termini di omogeneità delle funzioni svolte sul territorio nazionale, oltre che in termini di autorevolezza e rappresentatività delle Agenzie, ma andrà presidiata con attenzione anche da parte delle Regioni, alla luce del processo di attuazione **dell'art. 118 della Costituzione ("federalismo fiscale") e degli art. 116, 117 della Costituzione (cosiddetto "regionalismo differenziato")** attraverso il quale la Regione Lombardia ha richiesto allo Stato più ampi margini di autonomia proprio in materia di tutela dell'ambiente.

A tale riforma **ARPA Lombardia parteciperà** attivamente nell'ambito del **Consiglio Federale delle Agenzie**, fornendo il proprio contributo di Agenzia leader nel Sistema, portando il proprio punto di vista **in stretta sintonia con Regione Lombardia**.

3.5 Il posizionamento di ARPA Lombardia

Appare opportuno innanzitutto inquadrare l'Agenzia nel contesto del Sistema agenziale italiano.

Partendo dal parametro relativo al numero di **abitanti presidiati per addetto** dell'Agenzia, si deve rilevare che tale parametro, pari a **circa 9.200** abitanti per addetto, risulta **più che doppio rispetto alle Agenzie di Piemonte, Emilia-Romagna, Veneto, Toscana**, in cui tale rapporto popolazione/addetti è di circa 4.300 abitanti presidiati per risorsa umana.

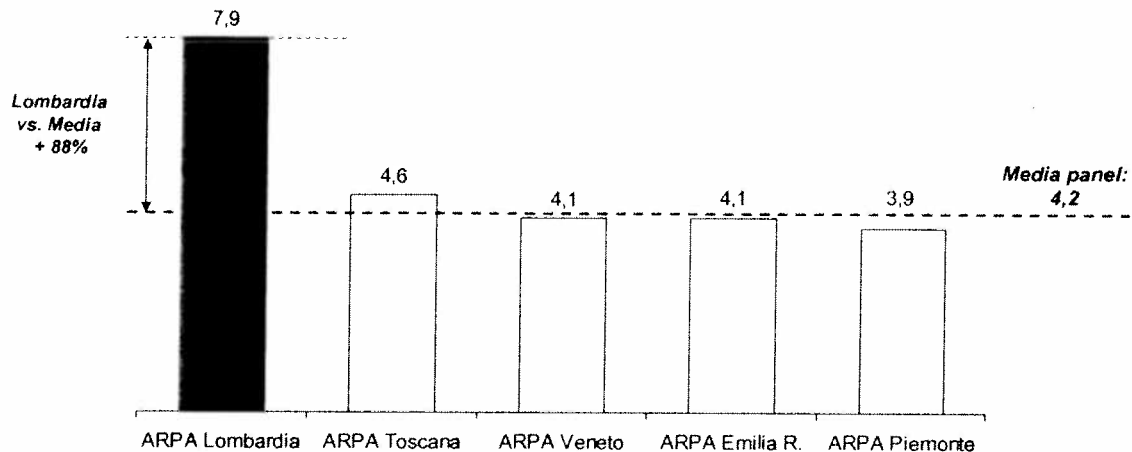


(*) Dati 2006



Risultati analoghi si ottengono dall'analisi del parametro relativo al **rapporto tra numero di imprese attive** esistenti in Regione e **numero di addetti delle Agenzie**. Anche in questo caso, il valore di ARPA Lombardia risulta superiore di circa il 90% rispetto alla media del panel analizzato.

— **Imprese presidiate per addetto** —
(centinaia di imprese; 2008)



	ARPA Lombardia	ARPA Toscana	ARPA Veneto	ARPA Emilia R.	ARPA Piemonte
Imprese attive (migliaia)	823	365	463	430	421
Risorse totali (n°)	1.048	799	1.122	1.047	1.083*
Valore/ media panel	188%	110%	99%	98%	93%

(*) Dati 2006

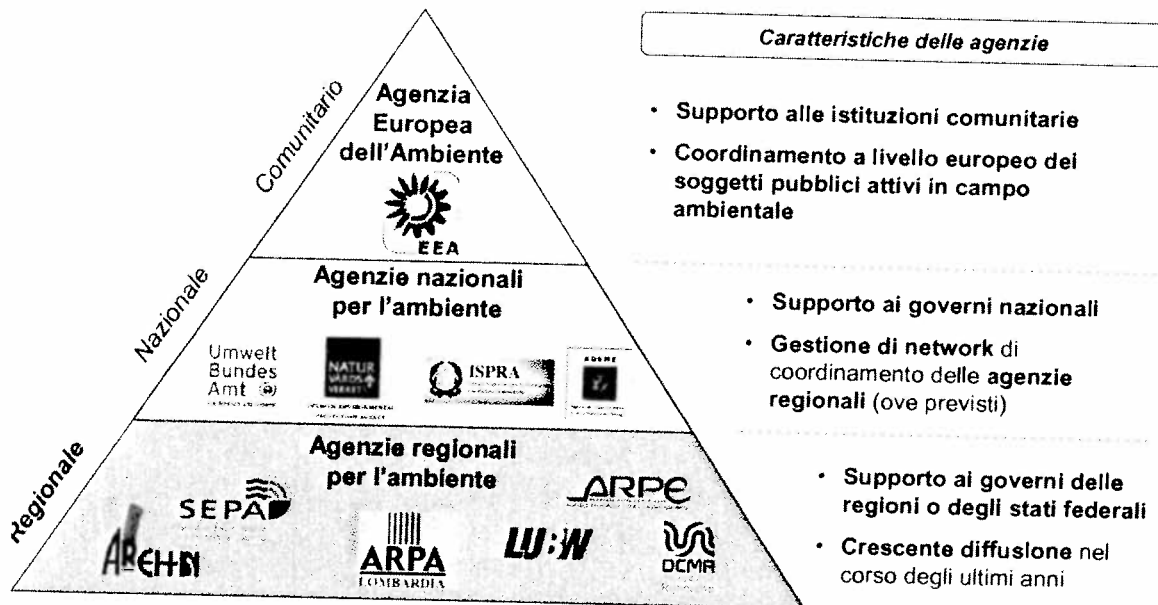
In un'ottica di **continuo miglioramento** e di tendenza costante verso livelli di eccellenza nella qualità e nell'efficacia dei servizi esterni, **ARPA Lombardia intende inoltre acquisire un ruolo di leadership** riconosciuto anche a **livello internazionale**.

Il contesto di riferimento europeo per le politiche ambientali è caratterizzato dal costante trend di sviluppo delle Agenzie per l'Ambiente, costituite oltre che a livello comunitario e nazionale, anche a livello regionale in numerosi paesi.

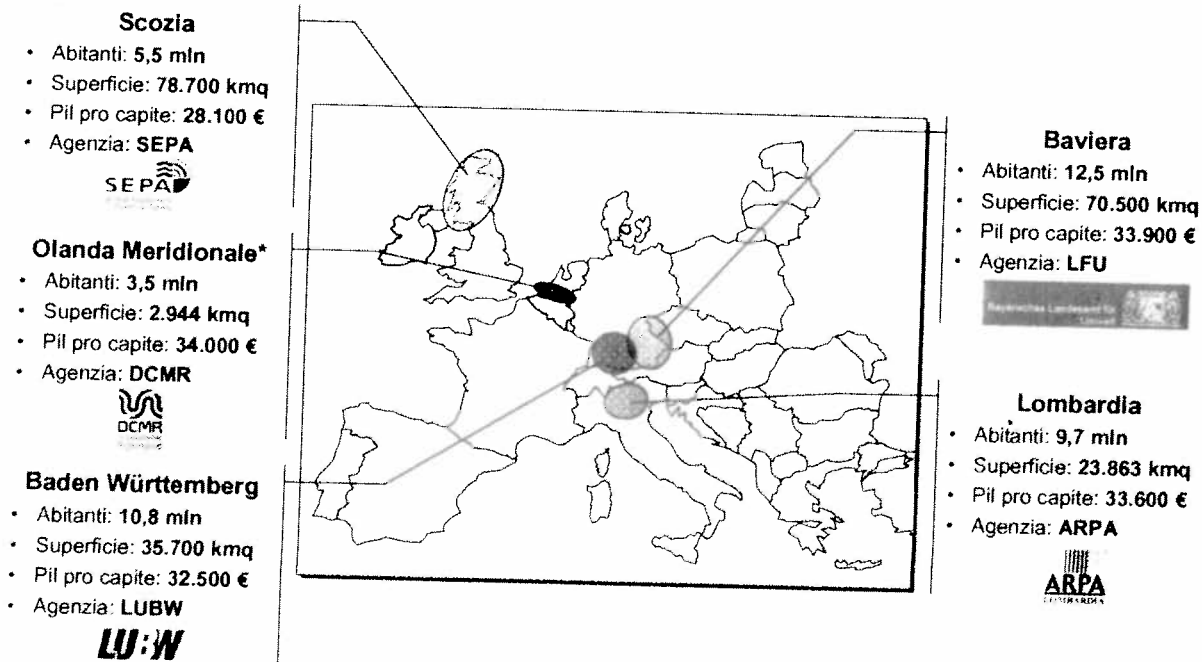
In nazioni quali i Paesi Bassi e la Germania, il percorso di creazione delle agenzie per l'ambiente è iniziato sin dagli anni '70. In simili ambiti, il livello di **know how accumulato** e le **forti caratteristiche di innovazione delle politiche** condotte dalle agenzie hanno fatto sì che si sviluppassero delle **esperienze di eccellenza** dalle quali ARPA Lombardia intende trarre spunto per il proprio futuro percorso di sviluppo.

Per poter analizzare le esperienze di eccellenza a livello europeo, **è in corso di sviluppo un'attività di benchmarking** con alcune **agenzie europee** anche selezionate sulla base di parametri sociali e territoriali e/o per la qualità delle politiche sviluppate che rendono utile una loro comparazione con ARPA Lombardia, al fine di individuarne le *"best practice"*, comprendere i principali fattori critici che ne hanno determinato il successo e studiarne una possibile applicazione nel contesto regionale dell'Agenzia.

— Sistema delle agenzie ambientali europee —



— Benchmark: panel delle agenzie europee —



(*) Le attività di DCMR sono concentrate specificamente nell'area urbana di Rotterdam (Rijnmond), cioè solo in parte dell'Olanda Meridionale

Q

4. ARPA 2011-2013: quadro previsionale delle tipologie di intervento

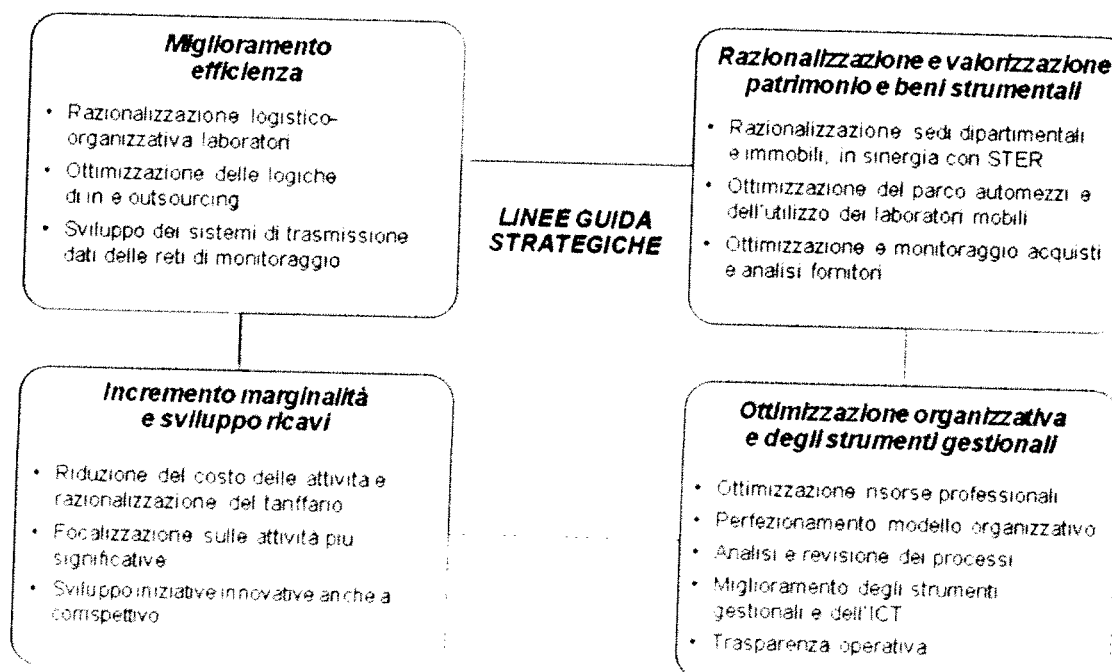
Il Piano pluriennale di ARPA Lombardia per il triennio 2011-2013 si pone come **obiettivo strategico di fondo** quello di contribuire **in modo determinante allo sviluppo sostenibile della Lombardia**, attraverso **l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse a disposizione** e il costante **miglioramento delle attività istituzionali e dei servizi offerti, alla luce degli indirizzi** e delle linee guida assegnate all'Agenzia da **Regione Lombardia**.

Per la realizzazione del presente documento di pianificazione, è stata condotta **un'attenta analisi sulle attuali caratteristiche economiche, gestionali e organizzative dell'Agenzia**, che ha portato all'identificazione di **quattro macro-aree di intervento prioritarie**, all'interno delle quali sono state declinate le iniziative programmatiche che caratterizzeranno lo sviluppo dell'Agenzia nel corso del prossimo triennio:

- miglioramento dell'efficienza** dell'Agenzia;
- razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio e dei beni strumentali**;
- ottimizzazione organizzativa e degli strumenti gestionali**;
- incremento della marginalità e sviluppo dei ricavi**;

cui si aggiunge naturalmente il **consolidamento** e lo **sviluppo dell'attività tecnico scientifica** di propria competenza **istituzionale**.

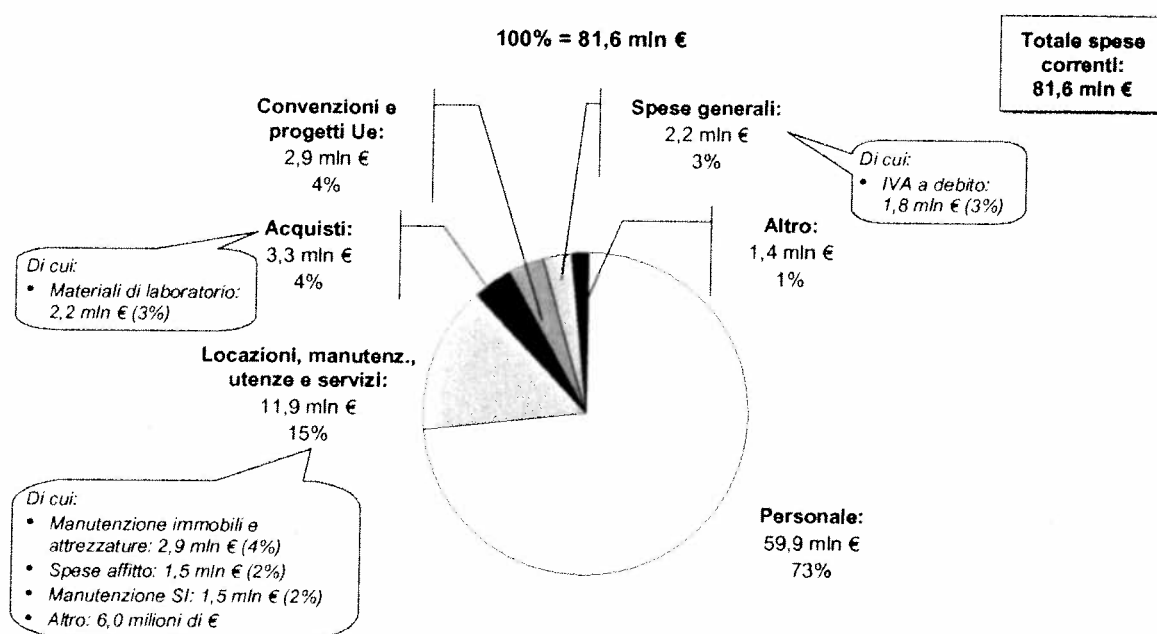
– Piano 2011-2013: quadro di sintesi delle macro aree di intervento –



4.1 Miglioramento dell'efficienza

Premesso che nell'attuale **struttura delle spese correnti di ARPA** il costo **del personale** rappresenta oltre il **70% del totale**, il miglioramento della performance economica e gestionale di ARPA Lombardia sarà perseguito anche attraverso **azioni mirate di incremento della produttività e di contenimento dei costi**.

– Composizione delle spese correnti di ARPA – (Impegni in € mln; 2009)



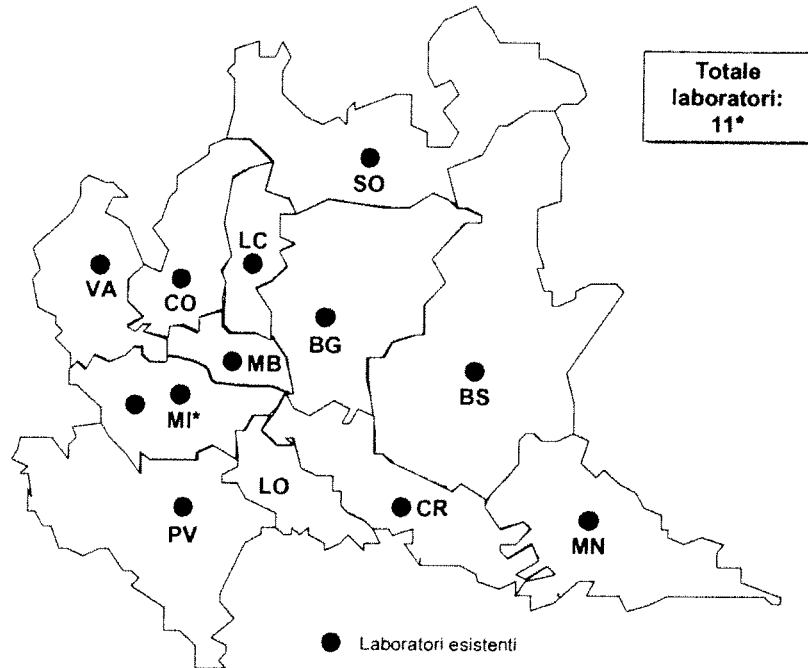
Le iniziative che saranno adottate per il miglioramento del livello complessivo di efficienza dell'Agenzia si articoleranno in azioni principalmente connesse ai seguenti ambiti:

- Razionalizzazione** dell'attuale **rete laboratoristica** dell'Agenzia;
- Ottimizzazione** delle logiche di **insourcing e outsourcing**;
- Sviluppo di sistemi di trasmissione dati delle reti di monitoraggio**.

4.1.1 Razionalizzazione della rete dei laboratori.

ARPA Lombardia è dotata di 11 laboratori analitici, uno per ciascun Dipartimento territoriale ad eccezione di Lodi. Peraltro, il laboratorio del Dipartimento di Milano è organizzato su due strutture distinte in Milano e Parabiago.

- Distribuzione territoriale dei laboratori ARPA -

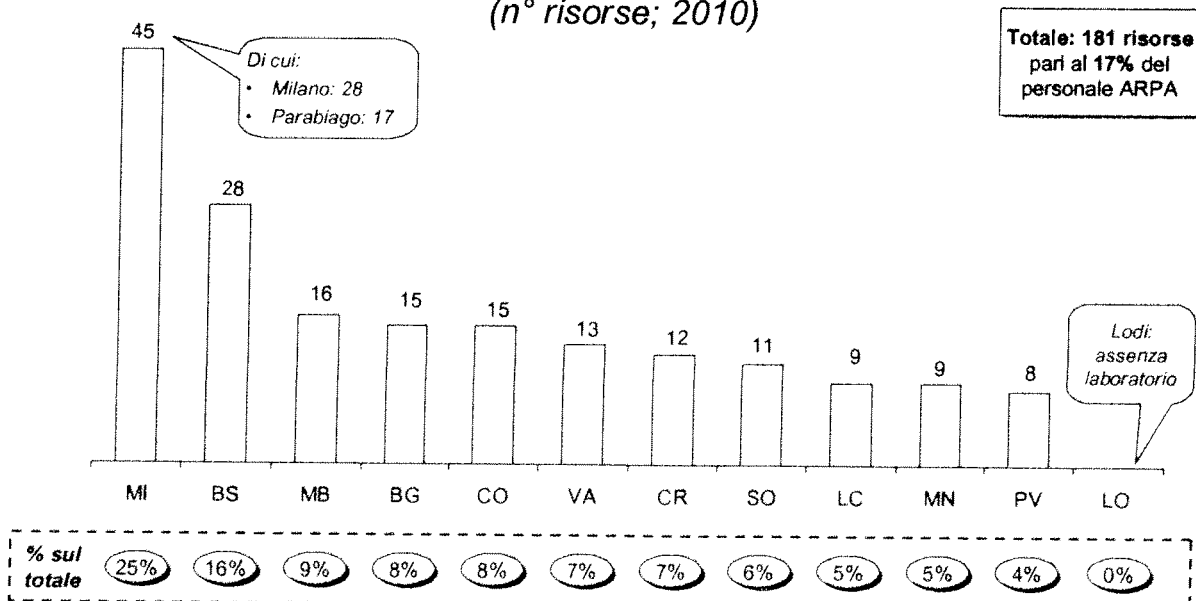


(*) Le strutture di Milano e Parabiago (MI) vengono considerate un laboratorio unico dislocato su due sedi territoriali distinte

L'attività di base è comune a tutti i laboratori, in quanto le diverse strutture laboratoristiche svolgono analisi sulle matrici acqua, aria, rifiuti e terreni, ferme restando alcune specializzazioni esistenti nei maggiori Dipartimenti.

Le **dimensioni delle singole strutture differiscono anche in maniera rilevante**: ad eccezione di Milano e Brescia, nella **maggior parte dei laboratori dipartimentali sono allocate dalle 8 alle 15 risorse umane**.

- Distribuzione del personale dei laboratori -
(n° risorse; 2010)



Nel corso del triennio 2011-2013, sarà definito e implementato un percorso di razionalizzazione dei laboratori, che terrà conto di alcuni **parametri oggettivi fondamentali**, quali ad esempio: i **volumi di attività svolte** nelle diverse tipologie di analisi; le **risorse e le competenze interne a disposizione** dell'Agazia; il **fabbisogno di specializzazione** tecnico-scientifica; l'adeguatezza delle **dotazioni strumentali** e della **logistica**; le **distanze fisiche** tra i centri laboratoristici; il **livello di saturazione** di risorse e macchinari.

La realizzazione di tale iniziativa si pone come obiettivi:

- l'**incremento dell'efficienza** complessiva dei laboratori;
- il **rafforzamento dell'efficacia** delle attività svolte dall'Agazia, consentendo di **dedicare un crescente numero di risorse** ai servizi che richiedono un **rapporto diretto con il territorio**;
- un **miglior sfruttamento delle strumentazioni** a disposizione dei laboratori, liberando risorse che possono determinarne il **progressivo rinnovamento e innovazione tecnologica**;
- l'**allineamento** del sistema laboratoristico **alle "best practice"** esistenti a livello nazionale e internazionale, in particolare sotto il profilo delle tempistiche dei referti analitici e delle procedure, anche logistiche, dei campionamenti.

4.1.2 Ottimizzazione dell'insourcing/outsourcing delle attività.

Questo filone di ottimizzazione sarà finalizzato ad individuare:

- attività a basso valore aggiunto**, svolte da personale interno all'Agazia, che non risultano coerenti con i profili professionali a disposizione e che sono particolarmente *time-consuming*, **per le quali potranno essere studiati dei percorsi di outsourcing**;
- attività specialistiche** aventi una **natura non routinaria**, potenzialmente **affidabili a soggetti esterni certificati** di comprovata qualità;
- attività** al momento affidate **in outsourcing** ma **che risultano strategiche** per il perseguimento della missione di ARPA Lombardia, per cui si possono valutare opzioni **di insourcing**.

4.1.3 Sviluppo di sistemi di trasmissioni dati delle reti di monitoraggio.

In quest'ambito, si procederà all'adeguamento e **aggiornamento** delle **reti** strumentali e del sistema di acquisizione dati per il **monitoraggio geotecnico, idrologico, meteorologico e nivologico**. In tal senso verranno conclusi e collaudati i lavori relativi allo sviluppo delle reti di monitoraggio già avviati nel 2010, con la finalità di **ottimizzare**, uniformare e rendere ridondante il **sistema di trasmissione dei dati** e dei flussi di informazione (radio e telefonia mobile) e di migliorare la qualità dei dati con l'**ammodernamento della sensoristica**, migliorando altresì la **configurazione della**

rete con una più razionale distribuzione delle stazioni, anche al fine di **ottimizzarne la manutenzione**.

Verranno inoltre valutati fattibilità e costi/benefici di una rete di monitoraggio regionale dei livelli piezometrici.

Nello sviluppo di tutte le nuove reti di monitoraggio sarà previsto **l'impiego di tecnologie evolute in remoto** (internet, sms etc. ...).

4.1.4 Risultati attesi

Le azioni sviluppate negli ambiti sopra descritti consentiranno ad ARPA Lombardia:

- la **riduzione dei costi operativi** associati alle attività attualmente svolte, a parità di efficacia e di risultati gestionali;
- l'**incremento delle risorse** a disposizione **per lo sviluppo di nuove attività** e la realizzazione di future iniziative di **investimento**;
- la definizione di **principi chiari e omogenei** in relazione **al ricorso all'outsourcing** e la ridefinizione del perimetro complessivo delle attività gestite dal personale interno.

4.1.5 Il Progetto "ARPA 20 cube"

In tale contesto, un ruolo particolarmente significativo, quasi "dovuto", riveste il **Progetto "ARPA 20 cube"** – tra l'altro, sviluppato con la **collaborazione di CESTEC del Sistema Regionale** - finalizzato a conseguire obiettivi di riduzione di emissioni di CO₂ e di risparmio energetico al 2020 (cosiddetta strategia 20-20-20), che riguarda peraltro, oltre che il miglioramento dell'efficienza e la gestione più razionale del patrimonio immobiliare, un'azione emblematica rispetto alla "mission" dell'Agenzia, con l'obiettivo di fornire in prospettiva un utile modello di riferimento anche per altri Enti Pubblici.

4.2 Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio e dei beni strumentali

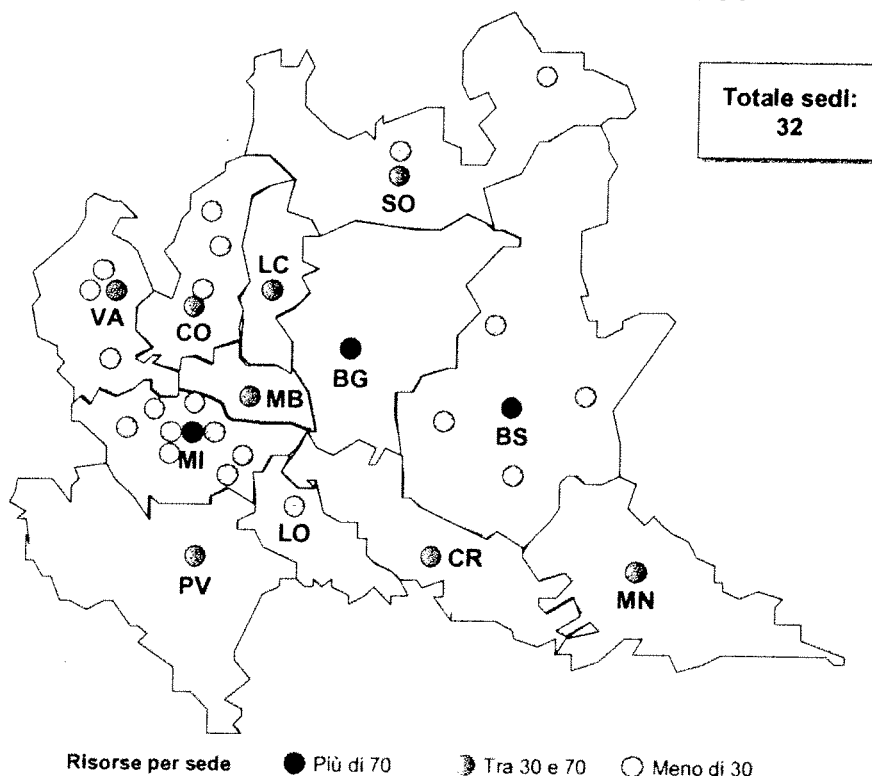
Il miglioramento dell'equilibrio tra entrate e spese correnti dell'Agenzia è in grado di liberare risorse economico-finanziarie che potranno essere impiegate in future iniziative di sviluppo e investimento. Il successo di ARPA Lombardia è legato infatti anche alla disponibilità di adeguate infrastrutture e di beni strumentali idonei allo svolgimento delle proprie attività istituzionali.

Tale condizione non è solamente legata all'incremento delle dotazioni patrimoniali, ma anche alla **razionalizzazione dell'impiego delle risorse già esistenti**.

4.2.1 Le Sedi territoriali

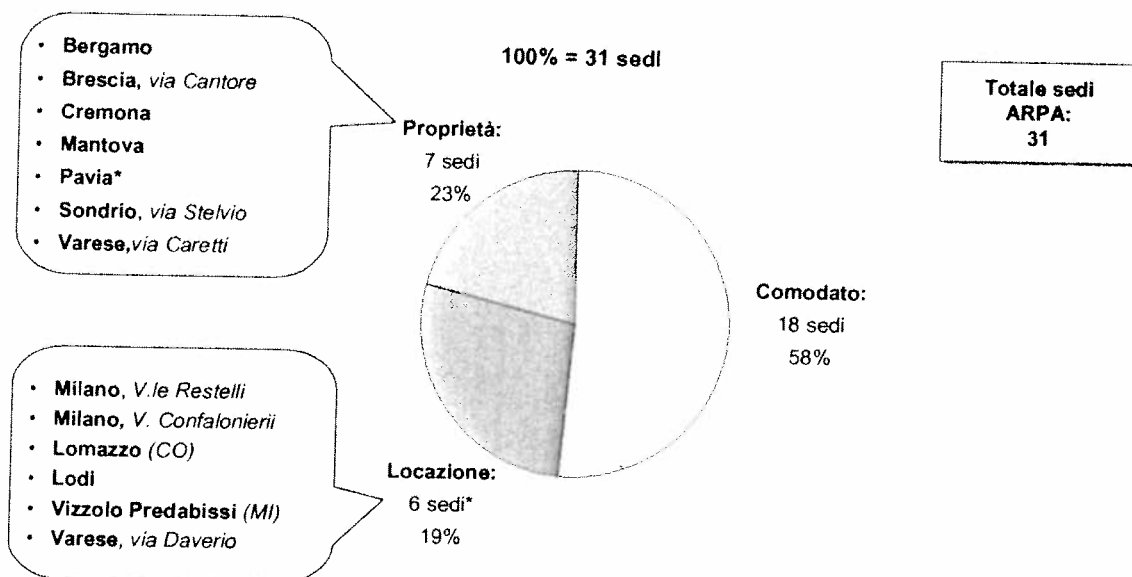
L'Agenzia dispone di un numero elevato di sedi territoriali, che differiscono tra loro in termini di titolo di godimento (proprietà, locazione, comodato), di dimensione e in termini di adeguatezza strutturale.

– Distribuzione territoriale delle sedi ARPA –



Delle 32 sedi di ARPA Lombardia, solo 7 sono di proprietà dell'Agenzia, mentre le rimanenti si suddividono tra comodato (17) e locazione (8).

– Suddivisione delle sedi in base al titolo di godimento –



(*) La sede di Pavia è in parte di proprietà ARPA, in parte in locazione.
Fonte: dati U.O. Tecnico Patrimoniale

Dall'analisi della distribuzione dell'organico nelle diverse strutture, si riscontra come solo 4 sedi ospitano più di 70 risorse al loro interno; 10 sedi hanno invece una dimensione tra le 30 e le 70 risorse mentre in 19 si riscontrano meno di 30 dipendenti. **L'attuale situazione**, pur rappresentando un miglioramento significativo rispetto a quella originaria dell'Agenzia, è ancora caratterizzata da una certa "dispersione" dell'organico e presenta ulteriori margini di ottimizzazione.

Nel periodo 2011-2013, l'Agenzia dunque proseguirà nel percorso di razionalizzazione delle sedi, sia attraverso una **riduzione del numero complessivo**, assicurando in ogni caso la piena rispondenza alle esigenze di ciascun ambito territoriale, sia mediante un **percorso di miglioramento qualitativo**, rendendole maggiormente adeguate alle esigenze operative.

Saranno identificate le necessarie **azioni in termini di investimento e rinnovamento degli edifici e rinegoziazione dei titoli di godimento**, nel caso in cui tale operazione risultasse necessaria a garantire un incremento nell'efficienza economica e gestionale e una maggiore valorizzazione del patrimonio a disposizione. La normalizzazione delle tipologie contrattuali cui si riferiscono le singole sedi potrà migliorarne la gestione e la capacità di monitoraggio dei costi e delle esigenze strutturali.

4.2.2 I beni strumentali

Una **seconda linea di azione** riguarderà la **razionalizzazione dell'impiego dei beni strumentali** in dotazione. Oltre alle apparecchiature dei laboratori, il cui percorso di sviluppo è strettamente connesso agli esiti del progetto specifico, si studieranno delle possibili **azioni per l'ottimizzazione dell'impiego del parco automezzi**.

In particolare, potranno essere sviluppate delle forme di **condivisione tra i diversi territori dei laboratori mobili**, veicoli dotati di importanti strumentazioni per la misura del rumore o della qualità dell'aria. Allo stato attuale, infatti, l'Agenzia dispone di 20 laboratori mobili (12 aria e 8 rumore), che presentano un valore unitario di mercato ("a nuovo") compreso tra i 150 e i 200mila euro; tuttavia, 3 dipartimenti (Brescia, Lecco, Lodi) ne risultano totalmente sprovvisti. Lo sviluppo di forme di condivisione dei laboratori mobili potrà consentirne un livello di sfruttamento ottimale, incrementando al contempo la capacità di monitoraggio e di analisi dell'aria e del rumore sull'intero territorio regionale.

Infine, **si proseguirà** sul percorso già avviato negli ultimi anni di **monitoraggio e ottimizzazione degli acquisti di beni e servizi e delle attività di manutenzione, garantendo il contenimento** complessivo delle voci di **spesa corrente**, puntando alla razionalizzazione e messa a sistema comune dei fabbisogni interni all'Agenzia.

Le spese per manutenzioni, servizi, utenze, locazioni e per l'acquisto di beni costituiscono complessivamente il 20% circa delle spese correnti, per un totale che nel 2009 superava i 15 milioni di €. Sarà analizzata la composizione di tali voci di costo, **valutando** e comparando i **singoli fornitori**, in modo da individuare le best practice esistenti ed **allineare i requisiti** contenuti nelle **future procedure di approvvigionamento alle migliori condizioni** qualitative ed economiche rilevate.

4.2.3 Risultati attesi

In sintesi, gli **obiettivi di fondo** da ottenere attraverso l'introduzione di azioni mirate alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio e dei beni strumentali saranno:

- incremento della funzionalità e della rispondenza degli spazi alle esigenze gestionali;**
- riduzione dei costi** complessivi di **manutenzione** degli immobili;
- semplificazione e **normalizzazione delle fattispecie contrattuali** e delle modalità di gestione delle sedi;
- miglioramento delle capacità di coordinamento del personale** e sviluppo di possibili **economie di scala e specializzazione delle risorse;**
- miglioramento dei livelli di sicurezza, sia in termini di "safety" che di "security"**, e di quelli **qualitativi** delle strutture, anche in una prospettiva di migliore percezione da parte dei soggetti esterni;

- il **rafforzamento** delle capacità di **programmazione e controllo** della spesa e l'aumento dell'efficacia dei processi di approvvigionamento;
- **incremento dell'efficienza** in termini di **dotazione e impiego** dei **beni strumentali** a disposizione dell'Agenzia e **possibilità di liberare risorse economico-finanziarie.**

4.3 Ottimizzazione organizzativa e degli strumenti gestionali

Un'altra macro area fondamentale considerata all'interno del nuovo Piano pluriennale di ARPA Lombardia è quella connessa al miglioramento degli aspetti organizzativi e gestionali.

All'Agenzia è affidato un **numero elevato di compiti istituzionali**, che comprende l'esecuzione di **controlli** ambientali e sulle attività produttive, la produzione di **pareri, istruttorie** e il **supporto tecnico** ad altri enti pubblici lo svolgimento di attività di **monitoraggio** su aspetti ambientali quali aria, agenti fisici, risorse idriche, suolo, clima.

Alla complessità e alla rilevante dimensione delle attività da svolgere si sommano, allo stato attuale, alcune aree di possibile miglioramento **dal punto di vista organizzativo**, sia in **termini di meccanismi di coordinamento** tra i Settori centrali e i Dipartimenti territoriali, sia in termini di indirizzo e controllo delle tematiche prioritarie, sia in termini di utilizzo delle informazioni e dati ambientali per guidare azioni e interventi.

Le **azioni di miglioramento organizzativo-gestionale** previste per il triennio 2011-2013 riguarderanno cinque principali linee di intervento:

- Ottimizzazione delle risorse professionali;**
- Perfezionamento del modello organizzativo;**
- Analisi e **revisione dei processi;**
- Miglioramento degli strumenti gestionali e dell'ICT;**
- Trasparenza dei procedimenti e delle procedure operative.**

4.3.1 Ottimizzazione delle risorse professionali

Sulla base dei risultati derivanti dalla classificazione delle attività, una linea di azione per il triennio 2011-2013 riguarderà l'**analisi dell'adeguatezza delle risorse umane e delle relative competenze a disposizione**. L'analisi consentirà di:

- definire il **dimensionamento ottimale delle diverse strutture dell'Agenzia** in base ai **carichi di lavoro** previsti per ciascuna di esse;
- identificare le competenze necessarie per il corretto funzionamento dell'organizzazione** e prevederne il reclutamento.

In coerenza con tali esigenze, saranno definite le idonee **politiche** per la gestione del **personale e la valorizzazione del capitale umano** di ARPA, con l'obiettivo di:

- garantire lo **sviluppo delle competenze del personale interno**, attraverso iniziative di formazione, riqualificazione e specializzazione;
- pianificare l'**assunzione** di nuove risorse con **professionalità tecnico-scientifiche elevate**, coerentemente con il turnover previsto nel corso dei prossimi anni;

- proseguire nelle **politiche di riduzione** dell'incidenza relativa del **personale dirigente** (che ad oggi si attesta a circa il 17% del personale), **favorendo la crescita** professionale e gestionale delle **risorse ad alta specializzazione del comparto**.

Verrà inoltre attuata, in accordo con Regione Lombardia, la riforma del Pubblico Impiego di cui alla legge 15/2009 e ai suoi provvedimenti attuativi (cd. Riforma Brunetta).

4.3.2 Perfezionamento del modello organizzativo

In quest'ambito il management di ARPA sarà **fondamentalmente focalizzato nell'individuazione**, nella **razionalizzazione** e nell'accentramento di una serie di attività che possono generare maggiori benefici se gestite a livello **sovrà dipartimentale** e nell'introduzione di **meccanismi di indirizzo e coordinamento più efficaci**.

Nel periodo **2009-2010** sono stati **introdotti importanti sistemi di coordinamento delle attività** sia a livello centrale, con la costituzione del **Coordinamento dei Settori tecnico-scientifici**, sia attraverso la costituzione delle **Macro Aree sovraprovinciali**.

Allo stato attuale, tali Macro Aree non risultano dotate di personale dedicato o di attività di natura "operativa". Peraltro, le recenti modifiche alla Legge Regionale 16/99, introdotte dalla L.R. 14/10, hanno previsto la possibilità di articolare attività e servizi su base sovraprovinciale, fermo restando il principio del mantenimento delle strutture provinciali ARPA.

Nel corso dei prossimi anni, quindi, una delle principali azioni organizzative dell'Agenzia consisterà nell'**individuazione e nella riorganizzazione delle attività che**, per la necessità di raggiungere una massa critica sufficiente, per la capacità di generare significative sinergie o per garantire una maggiore omogeneizzazione delle prassi gestionali e degli output dei diversi Dipartimenti, **è opportuno siano integrate a livello sovraprovinciale**, allo scopo di assicurare risultati di crescente qualità ed efficienza per l'Agenzia nel suo complesso.

Più in generale, l'attività di analisi e revisione organizzativa sarà orientata all'**individuazione di soluzioni concrete** atte a **garantire che l'attività di indirizzo e controllo sia efficace**, anche attraverso il rafforzamento dei meccanismi di Coordinamento tecnico scientifico.

Verrà infine posta attenzione alla coerenza tra attività da svolgere, responsabilità, risorse e leve gestionali a disposizione delle diverse unità organizzative.

In tal senso, anche grazie ai risultati del progetto di classificazione delle attività e alle analisi dei carichi di lavoro, potranno essere studiate eventuali soluzioni di **riequilibrio dell'organico a beneficio delle funzioni** che evidenzieranno le condizioni di "**maggior pressione**".

4.3.3 Analisi e revisione dei processi

A fianco della prioritizzazione e della riorganizzazione delle attività, si procederà all'analisi e alla **revisione dei principali processi interni**, percepiti come critici dal management dell'Agenzia, allo scopo di incrementarne sia l'efficacia sia l'efficienza.

Particolare attenzione verrà posta ai processi di **coordinamento "centro-periferia" e all'omogeneizzazione delle attività più significative svolte all'interno dei diversi dipartimenti**.

Un'altra importante area di revisione riguarderà le **procedure di approvvigionamento** e le connessa distribuzione delle responsabilità tra il livello centrale e quello territoriale dell'Agenzia.

4.3.4 Miglioramento degli strumenti gestionali e dell'ICT

Un altro tema di rilevanza strategica, strettamente connesso alla revisione dell'organizzazione e dei processi in quanto elemento essenziale per il loro corretto funzionamento è quello dello **sviluppo di adeguati strumenti gestionali**.

Nel corso del periodo 2011-2013 si assicurerà la **messa a regime del sistema di controllo di gestione**, attualmente in fase di sviluppo, **basato su un modello di contabilità analitica di tipo economico**, strumento essenziale per valutare le performance dell'Agenzia e orientarne la strategia.

Una particolare attenzione sarà posta alla **formazione del personale coinvolto** da tale sistema di controllo e allo **sviluppo di strumenti finalizzati al reporting direzionale e al decision making**.

Sarà inoltre finalizzata l'attività di **sviluppo e integrazione dei sistemi informativi aziendali**, che sono tuttora, in taluni casi, disomogenei, uniformando le modalità di inserimento e gestione dei dati e producendo informazioni utili al potenziamento dei processi di programmazione e controllo.

Dovranno essere pienamente implementate e integrate nel sistema informativo dell'Agenzia le funzioni di Protocollo, **Posta Elettronica Certificata (PEC)**, **Firma Digitale e conservazione elettronica sostitutiva dei documenti**, in particolare attraverso l'integrazione con i sistemi di Regione Lombardia, in ottica di **dematerializzazione dei documenti amministrativi** e di **forte sviluppo dell'amministrazione digitale**. La gestione dei processi amministrativi e tecnici dovrà essere supportata da un **adeguato sistema di workflow**.

Il Sistema Informativo Aziendale dell'Agenzia dovrà acquisire un maggior livello di **integrazione con il Sistema Informativo Regionale** ed in particolare con il Geoportale, attraverso la condivisione sia di servizi informatici di comune utilità sia di informazioni ambientali e territoriali, in ottemperanza alla Direttiva 2007/2/CE "INSPIRE" (recepita con D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 32).

Il rafforzamento delle attività di **coordinamento** sarà infine perseguito anche attraverso il **miglioramento dei processi e dei sistemi di comunicazione interna** e lo **sviluppo** di strumenti di **reportistica** e della capacità di **lettura e utilizzo dei numerosi dati tecnici** presenti a sistema.

4.3.5 Trasparenza dei procedimenti e delle procedure operative

Da ultimo, ARPA avvierà una ampia azione di **miglioramento della trasparenza** della propria azione, con l'approvazione e l'implementazione di uno specifico **Regolamento sulla gestione dei procedimenti amministrativi**, che individua tempi certi e chiaramente comunicati agli utenti per la conclusione dei procedimenti di propria competenza, nonché con la **pubblicazione su web di piani, programmi, obiettivi, risultati e performance aziendali e individuali** dei dirigenti, oltre che di procedure e linee guida, tecniche e operative, al fine di **portare a conoscenza di Cittadini ed Imprese le modalità di svolgimento delle attività dell'Agenzia**. Ciò contribuirà, tra l'altro, a conseguire più rapidamente ed efficacemente gli obiettivi di **armonizzazione sull'intero Territorio regionale** del funzionamento dell'Agenzia, affinché la stessa non determini, anche se involontariamente, vantaggi e svantaggi competitivi per i singoli territori della Lombardia.

Nell'ambito dello sviluppo degli strumenti gestionali, una menzione particolare merita il **ridisegno dei servizi di controllo interno** ed in particolare la costituzione di uno specifico Ufficio di Audit che, in stretto coordinamento con la struttura "Sistema dei Controlli" di Regione Lombardia, costituisca un ulteriore strumento di verifica dell'azione tecnico amministrativa dell'Agenzia, a garanzia di correttezza e legittimità dell'operato di ARPA in ogni frangente, con specifico riferimento all'adeguatezza in termini di efficienza, efficacia ed economicità nella gestione dei procedimenti e delle attività.

Le linee di azione sopra indicate risulteranno fondamentali per conseguire significativi **miglioramenti del livello di integrazione e armonizzazione delle attività e delle prassi gestionali** ad esse connesse, che costituiscono condizione fondamentale per la costante crescita dei livelli di professionalità ed economicità dell'Agenzia.

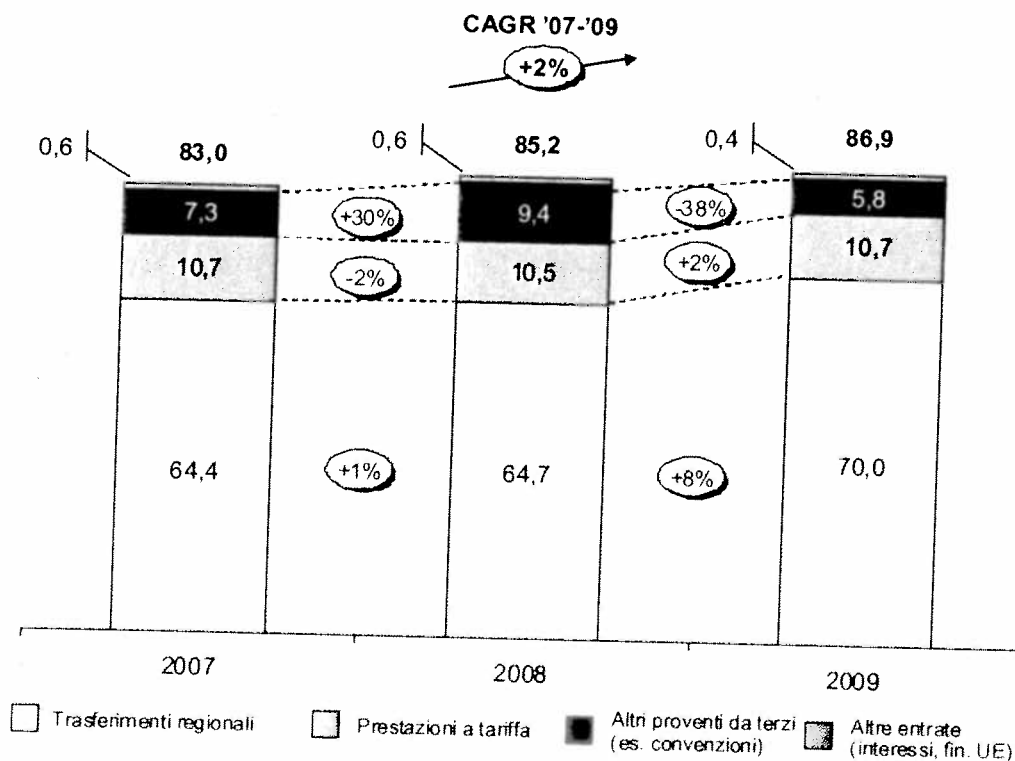
4.4 Incremento della marginalità e sviluppo ricavi

Una prima macro area di intervento consisterà in **un'attenta mappatura dei numerosi servizi erogati dall'Agenzia, dell'analisi delle entrate e dei costi sulle singole attività** volta a garantire la gestione ottimale delle risorse a disposizione, assicurando in primis un adeguato livello di presidio delle attività più strettamente correlate alla propria *mission* istituzionale e pertanto inderogabili.

Successivamente, saranno individuate quelle attività che possono consentire ad ARPA Lombardia di aumentare i propri ricavi da prestazioni a tariffario e convenzioni, puntando innanzi tutto al contenimento dei costi (sia diretti che indiretti), con particolare attenzione a quelle che presentano livelli di marginalità e prospettive di mercato più interessanti.

Nel corso del triennio 2007-2009, le **entrate accertate dell'Agenzia** hanno fatto registrare una **crescita media annua pari al 2%**. Tale tasso di crescita è direttamente imputabile all'incremento dei trasferimenti correnti provenienti dalla Regione, poiché **le entrate da soggetti terzi pubblici e privati, legate all'erogazione di prestazioni a tariffa e a convenzioni, hanno subito una contrazione media annua del 4%**.

- **Evoluzione delle entrate correnti dell'Agenzia** -
(Accertamenti in € mln; 2007-2009)



Per quanto concerne i **trasferimenti** provenienti dalla Regione, **il nuovo regolamento contabile dell'Agenzia**, approvato nel corso del 2010, prevede che il loro **importo sia commisurato a parametri oggettivi**, quali: Livelli Essenziali di Tutela Ambientale (LETA); indicatori di pressione territoriale; andamento delle attività erogate (servizi resi per ciascuna matrice ambientale); sviluppo strutturale dell'Agenzia (compiti conferiti dalla legge); necessità di remunerazione dei costi fissi incompressibili.

Il livello dei trasferimenti regionali in entrata, nel corso del prossimo triennio, sarà quindi ancorato a indicatori che dovrebbero ridurre la variazione anno su anno. Il compito di ARPA consisterà nel **fornire supporto a Regione Lombardia nello sviluppo degli indicatori**, in modo da **affinarne la capacità di rappresentazione della domanda e dei costi** cui l'Agenzia deve far fronte ogni anno.

Il **trend negativo delle entrate da terzi**, dovuto sia, sul versante delle imprese, alla generale situazione di crisi economica, sia alle minori risorse a disposizione degli Enti Locali, **potrà rappresentare una futura criticità** per il raggiungimento dell'equilibrio economico dell'Agenzia rispetto alla quale è necessario predisporre possibili linee d'azione compensative.

Nel corso del triennio 2011-2013 saranno implementate, a partire dalle proprie aree di eccellenza, alcune iniziative per lo **sviluppo di linee di attività innovative** per l'Agenzia, nonché al rafforzamento di quelle maggiormente significative, in modo da tendere a compensare la contrazione delle entrate tradizionali per prestazioni e servizi fino ad oggi forniti a soggetti terzi.

Tale linea di sviluppo, in una logica maggiormente "di mercato", seppur non rientrando nella missione fondamentale dell'Agenzia, può rappresentare un ulteriore stimolo al mantenimento e alla crescita delle importanti competenze presenti in ARPA Lombardia.

L'Agenzia dispone infatti di capitale umano, know-how e strumentazioni che in molti casi costituiscono dei veri e propri **centri di eccellenza** riconosciuti sia a livello nazionale sia internazionale. La maggior parte delle attività sono attualmente svolte per finalità istituzionali e non generano entrate incrementali rispetto ai trasferimenti regionali. Una maggiore valorizzazione delle competenze a disposizione può rappresentare un importante strumento per la crescita professionale delle risorse e il miglioramento dell'equilibrio economico di ARPA Lombardia.

– ARPA Lombardia: Aree di eccellenza –

Aria e agenti fisici	Suolo, risorse idriche e meteorologia	Territorio e sviluppo sostenibile	Attività produttive e Laboratori
<ul style="list-style-type: none"> • Attività di analisi delle radiazioni ionizzanti • Analisi delle emissioni aria • Inventario delle emissioni (INEMAR) e sviluppo della modellistica • Gestione del rumore aeroportuale 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro meteorologico regionale; • Centro nivologico • Centro monitoraggio geologico • Analisi biologiche ambientali • Bonifiche ambientali • Servizio Idrografico • Centro di documentazione laghi 	<ul style="list-style-type: none"> • Studio dell'impatto e monitoraggio ambientale delle grandi opere infrastrutturali • Valutazione Ambientale Strategica (VAS) • Telerilevamento aereo e satellitare • Sistemi di supporto alle decisioni di policy 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi diossine e altri microinquinanti • Studio delle deposizioni derivanti da acciaierie e inceneritori • Analisi delle acque superficiali • Microscopia elettronica amianto

Le finalità sopradescritte verranno **pianificate e sviluppate attraverso una serie di interventi tra loro strettamente connessi**, quali:

- Riduzione del costo delle attività e razionalizzazione del tariffario;**
- Focalizzazione sulle attività più significative;**
- Sviluppo di iniziative innovative anche a corrispettivo.**

4.4.1 Riduzione del costo delle attività e razionalizzazione del Tariffario

Il Tariffario dell'Agencia, nato nel 2002, non ha subito rilevanti modifiche nel corso degli ultimi anni se non l'adeguamento "una tantum" del 5% nel 2007. La razionalizzazione del Tariffario avrà l'obiettivo di **garantire un maggiore equilibrio tra i costi legati all'erogazione e gli importi riconosciuti all'Agencia.**

Il processo di razionalizzazione del Tariffario, strettamente correlato alla classificazione delle attività precedentemente descritta, prevederà l'**analisi della domanda** e la **valutazione dei costi sostenuti** al fine di razionalizzare i corrispettivi previsti per le differenti attività (per esempio identificando i servizi a marginalità nulla o addirittura negativa).

Infine sarà necessario elaborare un "benchmark" di mercato su un "set" di servizi rappresentativo, per comprendere il posizionamento e le logiche di "pricing" delle possibili "alternative" di mercato.

4.4.2 Focalizzazione sulle attività più significative

E' già in corso un **processo di identificazione e mappatura di tutti i processi** che caratterizzano l'attività dell'Agencia e delle **single attività che li compongono.**

Il progetto servirà in primo luogo ad una aggiornata **individuazione delle attività istituzionali obbligatorie**, in relazione alla normativa vigente; in aggiunta saranno classificate tutte le ulteriori attività, che l'Agenzia esegue in funzione di varie convenzioni stipulate con soggetti terzi o, più semplicemente, sulla base di proprie iniziative.

Dall'identificazione del "set incompressibile" di **attività istituzionali** conseguirà la **mappatura e quantificazione dei carichi di lavoro associati** a tali attività, per garantire l'individuazione dei Livelli Essenziali di Tutela Ambientale (LETA) e rappresentarne il loro impatto sull'organizzazione dell'Agenzia.

Con la medesima metodologia, si procederà per quanto riguarda le ulteriori attività.

Per completare l'analisi **verranno considerati gli aspetti di marginalità economica di ciascuna tipologia di attività**, analizzandone congiuntamente ricavi e costi in modo da:

- identificare, per le **attività istituzionali** il **fabbisogno di risorse** necessario alla copertura dei costi connessi alla loro erogazione;
- valutare, per le **attività ulteriori**, il loro contributo all'equilibrio economico dell'Agenzia, attribuendo una **maggiore priorità** e potenziando le attività che garantiscono una **marginalità superiore**.

Complessivamente l'analisi consentirà di identificare l'impegno richiesto da ciascun ambito di attività e le aree su cui intervenire, **ridefinendone obiettivi, risorse dedicate e organizzazione**.

Il processo descritto contribuirà a **migliorare l'attività di programmazione** e di definizione degli obiettivi dei Settori e dei Dipartimenti, razionalizzando l'impiego delle risorse a disposizione dell'Agenzia e migliorandone le performance economiche.

Ovviamente lo schema di classificazione e focalizzazione delle attività sarà un "oggetto" dinamico e flessibile che dovrà **tener conto** nel corso degli anni dell'**evoluzione del contesto normativo** di riferimento (inclusa l'attuazione del federalismo fiscale) nonché della programmazione di Regione Lombardia, nel rispetto formale e sostanziale del disposto della recentissima L.R. 14/10.

4.4.3 Sviluppo di iniziative innovative anche a corrispettivo

Al fine di contribuire alla copertura dei costi generati dalle attività istituzionali, sarà verificata la possibilità di **sviluppare iniziative anche innovative per ampliare il portafoglio dei servizi erogati**. Tali iniziative si concentreranno, in particolare, sulle aree tematiche in cui ARPA Lombardia presenta competenze e margini potenziali di crescita, quali ad esempio:

- **Promozione della ricerca** e diffusione dell'**innovazione**;
- Promozione dell'**educazione** e **formazione** ambientale;
- **Valorizzazione** dei contenuti e delle informazioni derivanti dalle attività di **elaborazione** svolte dall'Agenzia;

- Valorizzazione degli strumenti evoluti di **modellistica e monitoraggio**.

Nel primo ambito saranno **implementate delle iniziative per la razionalizzazione e lo sviluppo** delle attività connesse ai temi della **ricerca e dell'innovazione ambientale**, attualmente gestite nei diversi Settori e Dipartimenti e che possono rappresentare un importante **strumento** per:

- **rafforzare il know how interno** ad ARPA;
- sviluppare una forma di **collaborazione stabile e strutturata con il mondo delle imprese e degli istituti di ricerca**;
- accedere a **network europei e internazionali** di eccellenza tecnico-scientifica;
- **rafforzare la propria leadership** all'interno del **Sistema delle Agenzie** ambientali e nel rapporto con tutti gli stakeholder attivi nel settore;
- contribuire a produrre innovazioni con **potenziali applicazioni nel campo della tutela ambientale**, in piena coerenza con la propria mission istituzionale;
- contribuire con solide informazioni e dati ambientali alle elaborazioni di strumenti di gestione territoriale, di tutela e valorizzazione ambientale e di protezione civile.

Tali filoni saranno sviluppati in stretta correlazione con la politica sull'Innovazione e la Ricerca di Regione Lombardia.

Per quanto concerne l'**informazione ambientale**, si provvederà alla revisione e all'aggiornamento dell'attuale sito web istituzionale, rendendolo maggiormente *user-friendly*, e alla messa a disposizione di informazioni ambientali, proseguendo tra l'altro nell'opera di valorizzazione e rilancio del Rapporto sullo stato dell'ambiente.

Verrà inoltre posta una crescente attenzione alla **strutturazione e al potenziamento delle attività di formazione ed educazione ambientale**, che rappresentano una potenziale area di incremento delle entrate per l'Agenzia.

Inoltre, è previsto lo sviluppo di uno progetto in materia di formazione ambientale rivolta al mondo del lavoro, per necessità di aggiornamento e di qualificazione di soggetti pubblici e privati, basato sull'identificazione del quadro normativo di riferimento e del fabbisogno formativo, attraverso un'analisi del contesto di mercato e con la metodologia dell'indagine diretta, da eseguirsi mediante interviste semistruzzurate, prevalentemente centrate sul fabbisogno del contesto locale e prevalentemente centrate sulle capacità erogative interne.

Una **terza linea di sviluppo** potrà riguardare la produzione e la **cessione di contenuti** sviluppati dall'Agenzia attraverso **canali di comunicazione innovativi**. Verranno ad esempio valutate le potenzialità legate alla fornitura di **informazioni meteorologiche personalizzabili** a soggetti interessati quali, ad esempio, compagnie telefoniche, siti internet specializzati, altri media, organizzatori di eventi.

Un'ulteriore possibile area di sviluppo dei ricavi riguarderà la **valorizzazione degli strumenti di modellistica sviluppati dall'Agenzia**. ARPA Lombardia detiene infatti competenze di eccellenza relative alla modellizzazione e all'inventario delle **emissioni in**

atmosfera e in acqua, al monitoraggio del **rumore** e al **monitoraggio delle grandi opere infrastrutturali**.

In alcuni casi, tali modelli e i connessi **applicativi informatici** sono già stati adottati da altre Agenzie ambientali italiane; si potrà pensare, nel corso dei prossimi anni, ad una loro ulteriore diffusione.

Le informazioni prodotte con il **telerilevamento satellitare** per la mappatura del manto nevoso e la **stima dell'equivalente idrico della neve** possono migliorare l'efficacia decisionale dei gestori idroelettrici.

Gli strumenti di **modellizzazione**, spesso destinati quasi totalmente ad uso interno, potranno infine essere dedicati a **fornire dati, informazioni e strumenti previsionali a soggetti esterni all'Agenzia**, a supporto ad esempio dei processi di *decision making* relativi all'inquinamento acustico o alle emissioni in atmosfera.

4.5 Sviluppo delle attività tecnico-scientifiche

ARPA esercita funzioni di **controllo, monitoraggio e promozione ambientale**, nonché di **supporto tecnico scientifico ai livelli istituzionali competenti**, in accordo con le politiche regionali e con la programmazione regionale e coordinandosi con il Sistema delle Autonomie Locali e con la Regione.

Su queste basi, con una **capillare presenza sul territorio** e con la sua **attività su base 7/24** (grazie al sistema di pronta disponibilità dei propri operatori), ARPA ha sviluppato negli anni una serie importante di attività tecnico-scientifiche, con un **trend** chiaramente **orientato allo sviluppo nel tempo in termini quantitativi, qualitativi e di differenziazione** (inclusa l'acquisizione di nuove competenze) **dei propri prodotti/servizi**, come mostrano le Relazioni annuali sulle attività.

Si tratta di **attività** che sono **indispensabili al funzionamento del Sistema regionale, la cui rilevanza è sempre più chiaramente percepita** dagli interlocutori istituzionali e dalla società civile.

Queste attività, che traducono in fatti concreti l'azione di supporto della Regione alla competitività e allo sviluppo sostenibile della Lombardia, proseguiranno con gli obiettivi di:

- **contribuire in misura sempre crescente alla definizione, verifica ed adeguamento delle politiche ambientali** di Regione Lombardia, partendo dalla profonda ed ampia conoscenza dei problemi ambientali che l'Agenzia ha sviluppato in questi anni
- **incrementare ulteriormente l'efficacia complessiva delle attività istituzionali**, concentrandosi su **compiti istituzionali prioritari** connessi al rispetto di obblighi di legge riferiti alle **attività di controllo e monitoraggio ambientale**, incrementando in particolare la capacità di **utilizzare e comunicare i dati** e le informazioni raccolte
- **aprirsi** ulteriormente ad un confronto **con i contesti nazionali e comunitari di eccellenza**, che consentano di mantenere lo spettro delle attività, delle conoscenze e delle competenze sempre adeguato alle più avanzate esigenze di protezione dell'ambiente

In quest'ottica, sono da confermare le **linee strategiche di sviluppo delle attività di carattere tecnico-scientifico** già descritte nel piano pluriennale 2010-2012, con riferimento alle quali l'Agenzia punterà in particolare allo sviluppo delle azioni in seguito descritte.

Per quanto riguarda in particolare le **attività rese a favore di Regione Lombardia**, ARPA opera fin dalla sua istituzione esercitando funzioni di controllo, monitoraggio e promozione ambientale, nonché di supporto tecnico scientifico, con riferimento agli ambiti di attività ARPA previste all'art. 3, comma 1, della Legge Regionale 16/99 e s.m.i., avendo attenzione prioritaria agli obiettivi del PRS e al fine di raccordare tali priorità con le politiche

ambientali e territoriali, nella più generale ricerca dell'incremento di competitività e attrattività del Sistema regionale della Lombardia.

Per lo svolgimento di tali **attività istituzionali a carattere continuativo**, secondo le modalità **descritte dai Programmi di lavoro annuali** dell'Agenzia, la Regione eroga ad ARPA un **contributo per le spese di funzionamento**, il cui ammontare viene stabilito annualmente con la Legge regionale di bilancio.

È opportuno evidenziare che, nel periodo di vigenza della Convenzione Quadro sottoscritta il 13 novembre 2006, la realizzazione dei successivi Programmi di lavoro annuali dell'Agenzia e dei progetti di sviluppo correlati, così come illustrata nelle Relazioni annuali sulle attività dell'Agenzia previste dalla norma istitutiva, ha consentito di evidenziare l'avvenuto **consolidamento di alcune attività** strategiche per il territorio regionale e, quindi, **da acquisire tra quelle istituzionali a carattere continuativo dell'Agenzia**, in particolare **relativamente al monitoraggio dell'aria, delle acque, geologico, idrogeologico e meteorologico**.

ARPA potrà dunque realizzare nel prossimo triennio, in particolare, le attività di monitoraggio dell'aria, delle acque, geologico, idrogeologico e meteorologico, **nonché garantire la gestione ordinaria delle relative reti di monitoraggio**, al fine di rilevare lo stato dell'ambiente, assicurare il controllo dei fenomeni di inquinamento e prevenire i fattori di rischio, **attraverso una pianificazione delle proprie azioni sulla base delle risorse finanziarie rese disponibili dalla Regione**.

Potrà inoltre realizzare, con ulteriori specifici finanziamenti a progetto da parte della Regione, **attività ulteriori relative allo sviluppo, anche tecnologico, delle reti di monitoraggio**.

Tale percorso di sviluppo delle attività istituzionali potrà trovare attuazione nei Programmi di lavoro annuali dell'Agenzia e dei correlati Bilanci di previsione annuali, trovando altresì una sua più compiuta formalizzazione attraverso la **ridefinizione della Convenzione con Regione Lombardia**, in attuazione del disposto dell'art. 1 L.R. 30/2006 che disciplina le modalità di relazione tra Regione Lombardia e gli Enti del Sistema Regionale da essa dipendenti.

Nel contesto generale sopra descritto, si sviluppano qui di seguito le principali linee d'azione relative alle attività tecnico scientifiche

4.5.1 - Supporto tecnico scientifico alle politiche ambientali della Regione per lo sviluppo territoriale e socioeconomico sostenibile

4.5.1.1 Supportare Regione Lombardia nella definizione delle normative ambientali di livello regionale e nel contributo alla definizione delle normative ambientali a livello nazionale e comunitario.

4.5.1.2 Migliorare la collaborazione e il **supporto a Regione Lombardia** per la **produzione di piani e programmi**, la **loro attuazione**, la **valutazione** della loro efficacia.

4.5.1.3 Sviluppare sistemi di supporto alle decisioni di policy basati sulle informazioni e dati ambientali **acquisiti da controlli e monitoraggi** e sulla realizzazione di **scenari previsionali** anche con l'impiego di **modelli matematici**.

4.5.1.4 Supportare Regione Lombardia ed Enti Locali per la realizzazione dei piani e programmi connessi agli ambiti di competenza dell'Agenzia (**Valutazione Ambientale Strategica** di PTR, PTC provinciali, PGT comunali, piani di settore ...).

4.5.1.5 Partecipare ai processi di programmazione negoziata a livello locale (A21L, Contratti di lago, Contratti di fiume, Patti territoriali, AQST, ...).

4.5.1.6 Supportare la progettazione e realizzazione delle **Grandi Opere infrastrutturali** anche nelle fasi di realizzazione (VIA, monitoraggi ex ante, in operam, ex post, ...).

4.5.1.7 Supportare le politiche di **sviluppo sostenibile e durevole** di Regione Lombardia e la politiche regionali di **lotta al cambiamento climatico** e di mitigazione adeguamento dei suoi effetti a scala regionale.

4.5.1.8 Sviluppare l'attività di supporto al **governo delle risorse idriche** da un punto di vista qualitativo e quantitativo, con la promozione e il supporto tecnico all'attuazione dei contratti di lago e dei contratti di fiume, e con le attività di controllo e monitoraggio ideologico, idrografico e delle acque sotterranee.

4.5.2 – Sviluppo di sistemi di monitoraggio innovativo dell'ambiente

4.5.2.1 Migliorare i sistemi e le reti di monitoraggio ambientale dei sistemi ambientali, riferiti a qualità dell'aria, qualità e quantità delle acque superficiali e sotterranee, stato dei suoli, inquinamento elettromagnetico, inquinamento acustico, anche aprendo il sistema ARPA all'interazione con altri soggetti pubblici e privati al fine di scambiare e valorizzare le informazioni disponibili in una rete complessiva di conoscenza e competenza.

4.5.2.2 Finalizzare sempre di più il **monitoraggio** dei sistemi ambientali **come strumento di conoscenza** dello stato dell'ambiente, **al servizio** del ruolo di governo della **Regione** e degli **Enti locali** ai diversi livelli amministrativi (supporto della realizzazione dei piani di settore e di governo del territorio) **e** come presupposto principale di **diffusione** e conoscenza di **una corretta cultura** e informazione **ambientale**.

4.5.2.3 Sviluppare l'innovazione anche per i sistemi e le reti di monitoraggio, **utilizzando tecniche evolute quali** i sistemi di **telerilevamento** (in sinergia con i nuovi programmi dell'Agenzia Spaziale Italiana e dell'Agenzia Spaziale Europea), i **sistemi di monitoraggio in continuo e a distanza**, con trasmissione di dati attraverso le nuove tecnologie (Internet, SMS, ...).

4.5.2.4 Sviluppare i sistemi di audit dei piani di monitoraggio e controllo (**PMA**) delle **grandi infrastrutture**, con riferimento sia al consolidamento delle esperienze di eccellenza

già sviluppate (inquinamento atmosferico, rumore, suoli...) sia allo sviluppo di quelle meno consolidate (in particolare con riferimento al monitoraggio delle componenti naturalistiche).

4.5.3 - Potenziamento dell'attività di controllo ambientale, rendendo i controlli pianificati, integrati, efficaci e più equi

4.5.3.1 Sviluppare i cicli di **controlli ordinari programmati** obbligatori ex Direttiva **IPPC** legati all'avvenuto rilascio dell'Autorizzazione Integrata Ambientale, con riferimento alle **aziende industriali, di gestione rifiuti e agrozootecniche** della Lombardia, **nel rispetto degli obiettivi di controllo e temporali definiti dalle norme e dai provvedimenti autorizzativi.**

4.5.3.2 Potenziare le **attività di verifica** dei Sistemi di Gestione della Sicurezza (**SGS**) delle **Aziende a Rischio di Incidente Rilevante, nel rispetto dei termini temporali definiti dalle norme e dai provvedimenti istruttori.**

4.5.3.3 Rafforzare la logica del **controllo "di processo"**, concentrandola sull'analisi degli impianti e dei processi produttivi al fine di indicare prospettive di miglioramento nella gestione degli stessi.

4.5.3.4 Sviluppare ulteriormente la logica della **pianificazione "a monte"** prevista dalla Raccomandazione 331/2001/CE, inquadrando l'attività di controllo sempre più in una visione globale, con obiettivi ambientali di controllo complessivi definiti dall'Agenzia, riferiti di volta in volta a specifici comparti produttivi, ovvero a specifiche tematiche.

4.5.3.5 Sviluppare le azioni di **controllo preventivo attraverso** la realizzazione di **pareri e istruttorie** finalizzate al rilascio di atti autorizzativi da parte degli Enti competenti, tra cui le **Valutazioni di Impatto Ambientale (VIA)**, l'Autorizzazione Integrata Ambientale (**AIA - IPPC**) e le **istruttorie** autorizzative sulle **aziende a rischio di incidente rilevante (ARIR).**

4.5.3.6 Incrementare ulteriormente anche la logica dell'**integrazione**, con il definitivo superamento di un'impostazione tradizionale del controllo "per matrici ambientali", che rischia di non presidiare il rischio di trasferimento di quote di inquinanti da un comparto ambientale ad un altro.

4.5.3.7 Proseguire nell'attuazione della L.R. 8/2007, con attuazione delle **verifiche sulle DIAP** (Dichiarazioni di Inizio Attività Produttive) e **conseguenti controlli e sopralluoghi.**

4.5.3.8 Individuare nuove forme di **semplificazione amministrativa e procedurale**, anche attraverso la **digitalizzazione** di atti e procedimenti, in raccordo con Regione Lombardia e con il Sistema delle Autonomie locali e delle Imprese.

4.5.3.9 Promuovere la cultura dell'**innovazione** anche nel campo dei controlli, attraverso la promozione dell'**autocontrollo** dei fattori critici direttamente **da parte del soggetto produttivo (sulla base di piani e protocolli concordati)** e la promozione di sistemi di qualità che migliorino le performance ambientali dei prodotti e degli insediamenti produttivi (EMAS, Ecolabel, ISO14001, ...).

4.5.3.10 Favorire lo **sviluppo dei Sistemi di Gestione Ambientale** (SGA) anche individuando forme di semplificazione/agevolazione per le Imprese certificate in fase di autorizzazione e/o di controllo (progetto SAPERE).

4.5.3.11 Integrare e sinergizzare la dimensione degli **interventi** di controllo **in emergenza con** le **attività** di controllo **in condizioni di "normalità"**, nel senso di promuovere un profondo interscambio delle acquisizioni, delle competenze, degli *acquis*, nell'accezione comunitaria del termine.

4.5.3.12 Sviluppare un **sistema di supporto alla gestione delle emergenze antropiche e naturali.**

4.5.3.13 Aprirsi ulteriormente alla **collaborazione** e alla **sussidiarietà**, affinché le azioni a favore dell'ambiente provengano da parte di un numero sempre più vasto di soggetti pubblici e privati con cui coordinarsi, **creando una vasta rete di conoscenza, partnership e collaborazioni** finalizzate alla migliore tutela dell'ambiente e allo sviluppo durevole e sostenibile: un *network* che unisca gli Enti del Sistema regionale, gli Enti locali, gli Organi dello Stato, il Sistema Agenziale, il mondo scientifico e della ricerca, le Forze dell'Ordine, le Associazioni imprenditoriali e di cittadini.