



**APAT**

Agenzia per la protezione  
dell'ambiente e per i servizi tecnici

**ONOG**

Osservatorio nazionale sull'organizzazione  
e sulla gestione delle Arpa-Appa

# 1° Rapporto Benchmarking

---

## Le Agenzie ambientali a confronto

*Attività e funzioni*

*Modelli e processi organizzativi*

*Sistemi di programmazione e controllo*

## **Informazioni legali**

L'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici (APAT) o le persone che agiscono per loro conto non sono responsabili per l'uso che può essere fatto delle informazioni contenute in questo rapporto.

**APAT** - Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici

Via Vitaliano Brancati, 48 - 00144 Roma

Tel. 06.5007-1- Fax 06.50072078

### **Segreteria di redazione**

Iolanda Pettulli - Daniela Fiadini

06-50072388 / 06-50072431

pettulli@apat.it fiadini@apat.it

© APAT, 2003

ISBN 88-448-0096-9

Riproduzione autorizzata citando la fonte

### **Elaborazione grafica**

APAT

*Grafica di copertina:* Franco Iozzoli

*Foto di copertina:* Paolo Orlandi

### **Coordinamento tipografico**

APAT

### **Impaginazione e stampa**

I.G.E.R. srl - Viale C. T. Odescalchi, 67/A - 00147 Roma

Stampato su carta TCF

Finito di elaborare dicembre 2002

Finito di stampare aprile 2003

*Hanno partecipato alla prima edizione del progetto benchmarking:*

*Osservatorio nazionale sulla gestione e sull'organizzazione delle Arpa-Appa, ARPA Campania, ARPA Emilia Romagna, ARPA Friuli Venezia Giulia, ARPA Lazio, ARPA Liguria, ARPA Lombardia, ARPA Marche, ARPA Piemonte, ARPA Toscana, ARPA Umbria, ARPA Veneto.*

*Coordinamento progetto:* Pietro Maria Testai (Osservatorio nazionale sull'organizzazione e sulla gestione delle Arpa-Appa)

*Hanno curato la realizzazione del rapporto:*

Riccardo Guolo (Responsabile controllo di gestione ARPA Veneto), Cap. 2

Luca Marchesi (Responsabile U.O. pianificazione e controllo di gestione ARPA Lombardia),

Manila Marcuccio (docente SDA Bocconi, Divisione Amministrazione Pubbliche), Cap 4  
Gianluca Piazza (Direttore Area Servizi Giuridici Amministrativi e Gestionali ANPA),  
Cap. 1

Angelo Tanese (Responsabile Area Pianificazione e sviluppo ARPA Lazio), Cap. 3

Pietro Maria Testai (Osservatorio nazionale sull'organizzazione e sulla gestione delle Arpa-Appa), Cap. 1 e 5

*Hanno partecipato al gruppo di lavoro benchmarking:*

Marialuisa Imperatrice, Aldo Nicodemo e Piero Teo di ARPA Campania

Giovanni Ferro, Francesco Fortezza e Adriano Libero di ARPA Emilia Romagna

Stefano Armani, Antonino Coppola, Luca Bulfone e Renzo Mattioni di ARPA Friuli Venezia Giulia

Stefania Borghini e Michele Petrelli di ARPA Lazio

Carlo Felanda, Donatella Grimaldi e Francesca Ivaldi di ARPA Liguria

Agostino Russo di ARPA Lombardia

Luisa Ammazalorso, Luisa Ferretti e Paola Marini di ARPA Marche

Pierluigi Rampa, Franco Rocca e Nicola Santovito di ARPA Piemonte

Daniela Argilli, Marco Mazzoni, Marco Mochi, Daniele Testi e Tiziana Tonelli di ARPA Toscana

Mariella Maffini, Gianluca Marchetti e Oriella Zanon di ARPA Umbria

Agostino Consalter e Marina Strozzi di ARPA Veneto



# Indice

<b>Presentazione</b>		9
<hr style="border-top: 1px dotted black;"/>		
<b>1. INTRODUZIONE</b>		11
1.1	Breve storia del Sistema agenziale	11
1.2	Un progetto di Benchmarking per il Sistema agenziale	13
1.3	L'organizzazione del progetto di benchmarking	15
<hr style="border-top: 1px dotted black;"/>		
<b>2. ATTIVITÀ E FUNZIONI DELLE ARPA</b>		17
2.1	Introduzione	17
2.1.1	Perché un benchmarking su attività e funzioni	17
2.1.2	La rilevazione: un'analisi per matrici	19
2.1.3	I risultati ottenuti	23
<hr style="border-top: 1px dotted black;"/>		
<b>Allegato 1: Quadro delle risposte per matrice</b>		35
<hr style="border-top: 1px dotted black;"/>		
<b>3. MODELLI E PROCESSI ORGANIZZATIVI NELLE ARPA</b>		89
3.1	Introduzione	89
3.1.1	Oggetto e finalità del benchmarking dei modelli e dei processi organizzativi	89
3.1.2.	Il percorso metodologico e le modalità di rilevazione dei dati	90
3.1.3	Il benchmarking come processo: un approccio incrementale	91
<b>3.2. Le strutture organizzative delle ARPA</b>		92
3.2.1	Alcune caratteristiche di fondo della struttura organizzativa delle ARPA	92
	<i>Natura e fattori di complessità del modello organizzativo delle ARPA</i>	92
	<i>Il forte dinamismo dell'organizzazione</i>	92
3.2.2	Le strutture centrali	94
	<i>Organigrammi delle strutture centrali</i>	95
	<i>L'assetto del vertice: elementi di confronto</i>	107
	<i>Le funzioni di Direzione Generale</i>	108
	<i>Le funzioni di Direzione Amministrativa</i>	111
	<i>Le funzioni di Direzione Tecnica</i>	112
3.2.3	Le strutture provinciali	113
	<i>Organigrammi delle strutture dipartimentali</i>	116

<i>Articolazione dei Dipartimenti Provinciali</i>	127
<i>Le funzioni di staff ai Direttori di Dipartimento provinciale</i>	130
<b>3.3 I dati di personale</b>	132
3.3.1. Le dotazioni di personale delle agenzie; utilizzo e limiti del confronto	132
3.3.2. Le tabelle di personale	135
<b>3.4 L'organizzazione dei processi produttivi</b>	145
3.4.1. La centralità dei processi come oggetto degli interventi di riorganizzazione	145
3.4.2. La rilevazione dei processi: limiti e potenzialità	146
3.4.3. L'organizzazione per processi: elementi per il confronto	151
<hr/>	
<b>Allegato 2: Questionario di rilevazione</b>	157
<hr/>	
<b>4. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO NELLE ARPA</b>	169
<b>4.1 Introduzione</b>	169
4.1.1 Il perché del benchmark per la programmazione ed il controllo	169
4.1.2 Il contesto attuale	172
4.1.3 La metodologia del confronto	174
4.1.4 Lo strumento utilizzato: il questionario di rilevazione	175
4.1.5 I risultati ottenuti: le dimensioni dell'analisi	177
<b>4.2 La programmazione ed il controllo strategico</b>	178
4.2.1 Gli organi della programmazione e del controllo strategico	180
4.2.2 Gli strumenti della programmazione e del controllo strategico	183
4.2.3 Le relazioni con l'esterno	185
<b>4.3 La programmazione ed il controllo di gestione</b>	191
4.3.1 Gli organi di programmazione e controllo gestionale	194
4.3.2 Gli strumenti di programmazione e controllo gestionale	196
4.3.3 Il contenuto del reporting direzionale	200
4.3.4 Il processo di programmazione e controllo	204
4.3.5 Il collegamento con la valutazione della dirigenza	206
<b>4.4 Il sistema informativo</b>	208
4.4.1. Il sistema informativo contabile ed extracontabile	208
4.4.2. Il sistema informatico	213
<b>4.5 Considerazioni conclusive</b>	215

## INDICE

---

<i>Allegato 3: Questione di rilevanza</i>	218
<hr/>	
<b>5. SVILUPPI FUTURI</b>	225
5.1 Una policy per il Benchmarking nel Sistema Agenziale	225
5.2 Il possibile ruolo dell'Osservatorio	226
5.3 Lo sviluppo del progetto di benchmarking	230
<i>Elenco delle principali sigle ed abbreviazioni</i>	233





## Presentazione

Le Agenzie per la protezione dell'ambiente sin dal primo momento della loro costituzione sono state chiamate ad affrontare problemi di carattere gestionale ed organizzativo molto complessi sia a causa della "novità" dell'oggetto, sia del carattere di multireferenzialità che le ha da sempre caratterizzate. Oggi le Agenzie ambientali sono chiamate a rispondere, con efficacia e tempestività, agli stimoli che provengono con continuità dall'evolversi delle tecnologie ed alle richieste dei soggetti esterni, quantitativamente e qualitativamente crescenti, e devono necessariamente corrispondere con efficienza alla domanda esterna per conseguire una più forte e qualificata presenza sul proprio territorio.

L'Osservatorio nazionale sull'organizzazione e sulla gestione delle Arpa-Appa, promotore del progetto, istituito nel novembre 1999, ed arrivato al suo primo rinnovo nel marzo di quest'anno, ha da sempre svolto un'attività strettamente collegata ed inerente alle necessità organizzativo/gestionali delle Agenzie Ambientali, attraverso la promozione di studi e ricerche mirate su tematiche manageriali con la finalità di favorire uno sviluppo diffuso ed omogeneo di nuove conoscenze e competenze.

All'interno di queste attività di ricerca rientra il Progetto Benchmarking che ha preso avvio nel febbraio 2002. L'obiettivo è quello di avviare un confronto razionale e sistematico di dati, esperienze e prassi operative delle Agenzie, attraverso il quale implementare un meccanismo di miglioramento continuo nell'ottica della qualità del servizio. Attraverso gli strumenti del benchmarking, infatti, è possibile far emergere elementi di criticità e buone pratiche nei modelli organizzativi e gestionali delle Agenzie, strumentali alla ridefinizione degli assetti e delle procedure interne. La possibilità di far sedere allo stesso tavolo di lavoro Agenzie di recente operatività con Agenzie di più datata istituzione, ha rappresentato un compito del tutto particolare, che risponde alla finalità di favorire che il sistema nazionale delle Agenzie ambientali, risponda sempre più a criteri di omogeneità, efficacia ed efficienza.

La redazione di un rapporto annuale di benchmarking delle Agenzie ambientali costituisce pertanto un esempio concreto di coesione progressiva del Sistema Agenziale, quale luogo di scambio integrato di informazioni e conoscenze. Il tutto in piena armonia con il dettato dello Statuto dell'APAT (D.P.R. n° 207, datato 8/8/02) che all'art. 13 istituisce il Consiglio Federale, al fine di promuovere lo sviluppo coordinato del sistema nazionale dei controlli in materia ambientale.

Il progetto è stato realizzato con il supporto metodologico e organizzativo dell'Osservatorio sull'organizzazione e sulla gestione delle Arpa-Appa, che ha coordinato le fasi di raccolta dati e informazioni assieme ai momenti di confronto e comparazione dei dati.

Un ringraziamento particolare va ai referenti delle Arpa che hanno partecipato alla rilevazione delle informazioni, senza il contributo dei quali non sarebbe stato possibile arrivare alla pubblicazione di questo volume.

Un auspicio finale per il prossimo rapporto, che possa, ancor più, testimoniare la conseguita omogeneizzazione degli aspetti organizzativi e gestionali che sono alla base di un concreto coordinamento delle attività delle Agenzie Regionali e delle Province Autonome.

Giorgio Cesari  
Direttore Generale APAT

# 1. Introduzione

## 1.1 Breve storia del Sistema Agenziale

Il processo di costituzione delle Agenzie ambientali, avviato nel 1994, oggi appare praticamente completato anche se il livello di capacità operativa è fra loro assai differenziato.

Le motivazioni possono essere ricondotte, in parte, alla diversità delle competenze nell'ambito delle istituzioni regionali, in parte alla forte disomogeneità esistente nella organizzazione dei controlli ambientali sul territorio. Questa disomogeneità, in particolare, è alla base del differente avvio delle Agenzie nelle regioni meridionali.

Il processo è però ormai in dirittura d'arrivo: tutte le Regioni hanno costituito le loro Agenzie anche se si denotano differenze sostanziali sia dal punto di vista organizzativo interno sia dal punto di vista di impatto ed operatività sul territorio. Non va infatti dimenticato che il processo di costituzione delle Agenzie di protezione dell'ambiente prende avvio dai PMP: conseguentemente si è trattato, innanzitutto, di dare avvio ad un processo in grado di disseminare una cultura ambientale, forte e condivisa, tra gli attori stessi del settore, preservando al tempo stesso un patrimonio di competenze e di valori comuni tra sanità ed ambiente.

Nel caso del settore ambientale è necessario sottolineare brevemente che il quadro normativo è andato ampliandosi e completandosi grazie agli impegni assunti dallo Stato in materia comunitaria; ciò ha consentito a tutti i paesi europei di disporre di strumenti legislativi indispensabili per affrontare e regolare i più gravi problemi ambientali, ma in Italia non ha colmato quel vuoto di attenzione, sensibilità, conoscenza e partecipazione, anche dell'opinione pubblica, cui soprattutto un'autonoma attività di iniziativa e produzione legislativa ha il compito di favorire. La scarsa visibilità politica dei problemi ambientali in generale e, ancor di più, la non sempre riconosciuta importanza all'azione di vigilanza e di controllo hanno fatto sì nel passato che il legislatore nazionale per diverso tempo non si sia attivato per metter ordine tra vecchie e nuove leggi, fra regolamentazioni e standard tecnici che via via si sono sedimentate nella normativa italiana. Oggi la legge delega al Ministro dell'Ambiente e della tutela del territorio, permetterà di far ordine in oltre 40.000 atti legislativi che hanno creato, e continuano ancora a creare, non pochi problemi sia ai regolatori che ai regolati.

Lo stesso processo politico decisionale sfociato nell'approvazione della legge che istituisce l'ANPA con la legge 61/1994 (oggi APAT con DPR 8 agosto 2002 n. 207<sup>1</sup>) e che prevede la creazione delle agenzie regionali per l'ambiente ha risposto in parte all'impulso ed alle indicazioni comunitarie, in parte all'esigenza di colmare le lacune tecnico scientifiche degli apparati amministrativi del settore, in parte alla necessità di ra-

<sup>1</sup> Il DPR 8 agosto 2002 n.207 (G.U. suppl. ord. 188 del 21 settembre 2002) modifica la legge 61/1994 ed istituisce APAT (Agenzia per la protezione dell'ambiente e per i servizi tecnici) che accorpa le funzioni di ANPA e in parte dei Servizi tecnici della Presidenza del Consiglio.

zionalizzare e migliorare il complessivo sistema ambientale.

In Italia, la costituzione dell'Agenda nazionale per la protezione dell'ambiente (ANPA) e delle Agenzie regionali e delle province autonome (ARPA/APPA), con la L.61/1994 ha rappresentato un importante risultato per il *passaggio dalla affermazione del diritto all'ambiente come valore unitario, costituzionalmente tutelato, all'effettivo esercizio della tutela ambientale* con organi pubblici, in grado di esercitare in via amministrativa questi compiti, al servizio dello stato, delle regioni, delle province e dei comuni.

La legge n.61/1994 ha istituito ANPA, ente dotato di autonomia giuridica, amministrativa e contabile, sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'Ambiente e al controllo della Corte dei Conti ed ha attribuito alle Regioni e alle Province autonome il compito di provvedere per legge alla costituzione su tutto il territorio nazionale delle Agenzie regionali e provinciali.

La stessa legge ha individuato le attività tecnico-scientifiche per la protezione dell'ambiente ed ha affidato ad ANPA i compiti di indirizzo e coordinamento tecnico nei confronti delle Agenzie regionali e provinciali, di assistere il Ministero e gli altri organi di governo nella stesura di normative ambientali, di gestire i dati ambientali, diffondere l'informazione e sostenere la formazione in tale ambito, di promuovere la ricerca per contribuire al miglioramento dell'ambiente ed infine di garantire la sicurezza nucleare e la radioprotezione.

Inoltre la legge 61/1994 ha dato avvio al processo di costituzione del sistema a rete di protezione dell'ambiente. Lo sviluppo del "Sistema delle Agenzie ambientali", è andato di pari passo con il processo di decentramento delle funzioni amministrative, avviato con la legge delega n.59/1997, che prevedeva la riorganizzazione delle competenze a livello centrale solo a conclusione del conferimento delle attribuzioni a livello regionale e locale.

Non si è trattato di un percorso facile né, tanto meno, rapido. Il D. Lgs. 112/1998 ha trasferito alle Regioni le competenze non espressamente riservate allo Stato ed anche nel settore della tutela ambientale è stato posto in capo alle Regioni il compito di attribuire le funzioni amministrative alle province, ai comuni e agli altri enti locali, nei casi in cui non fosse richiesto l'esercizio unitario a livello regionale.

Il tema non è di poco conto dato che solo con l'attuazione completa del procedimento normativo a "cascata", previsto dal D. Lgs.112/1998, e con l'attribuzione delle funzioni da parte dei legislatori regionali agli enti locali lo Stato avrebbe dato avvio all'effettivo processo di decentramento con il trasferimento di beni e di risorse finanziarie, umane, strumentali e organizzative. Ma d'altra parte la ristrettezza dei tempi lasciati alle Regioni (soli sei mesi, per procedimenti che coinvolgono numerosi soggetti, in parte anche esterni alla PA, e per funzioni nuove) e le differenti soluzioni adottate dai legislatori regionali non hanno consentito di dare organica e completa attuazione al trasferimento delle funzioni e dei compiti, segnatamente per quanto previsto al Capo III del D. Lgs. 112/1998 dedicato alla "Protezione della natura e dell'ambiente, tutela dell'ambiente dagli inquinamenti e gestione dei rifiuti".

Il completamento della istituzione del Sistema delle Agenzie ambientali su tutto il territorio ha risentito – per evidenti ragioni – di questa incertezza, sia per quanto riguarda i tempi di costituzione delle strutture sia per quanto riguarda il trasferimento delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie.

Un'ulteriore modificazione del quadro istituzionale, è intervenuta sul finire della scorsa legislatura con l'approvazione di norme costituzionali di riordino delle competenze tra Stato e Regioni. Le modifiche al titolo V della Costituzione che attribuiscono allo Stato potestà legislativa "esclusiva" in materia di tutela dell'ambiente e degli ecosistemi potranno modificare ulteriormente, nei prossimi mesi, il quadro di riferimento entro il quale le agenzie devono operare.

In questo quadro appaiono quanto mai urgenti e necessarie per dare certezza allo sviluppo del Sistema agenziale per l'ambiente la riconciliazione tra riforma "costituzionale" e riforma "amministrativa" e all'interno di questa il completamento della devoluzione amministrativa dallo Stato alle regioni e agli enti locali.

Un passo significativo è rappresentato dal recente DPR 8/8/02 n° 207, che ha approvato lo statuto della Agenzia per la protezione dell'Ambiente e per i servizi tecnici. L'Agenzia (art. 2, comma 1) svolge i compiti e le attività tecnico-scientifiche di interesse nazionale per la protezione dell'ambiente, per la tutela delle risorse idriche e della difesa del suolo. In particolare svolge la funzione di coordinamento tecnico nei confronti delle agenzie regionali e delle province autonome e prevede (art. 14, comma 2) nel programma triennale le attività dirette a coordinare, promuovere e rendere omogenee sul piano nazionale le metodologie tecnico-operative per l'esercizio delle attività proprie delle agenzie regionali e delle province autonome. Infine, con l'istituzione del Consiglio Federale, si promuove (art. 14, comma 1) lo sviluppo coordinato del sistema nazionale dei controlli in materia ambientale.

In un quadro normativo ancora in evoluzione, l'istituzione dell'APAT costituisce un primo atto di volontà del Governo di assicurare la piena operatività dei controlli ambientali, finalizzati alla prevenzione, sull'intero territorio nazionale.

## **1.2 Un progetto di benchmarking per il Sistema Agenziale** ***Difficoltà di legittimazione ed uniformazione del Sistema Agenziale***

In relazione al differente sviluppo del sistema agenziale è stato scritto che una causa può essere individuata nella complessa, faticosa definizione ed armonizzazione, in generale, dei compiti tra Stato e Regioni, ed in particolare all'interno delle stesse Regioni, che hanno determinato necessità di chiarimenti e tempi lunghi di attuazione delle norme che regolamentano l'esercizio effettivo della tutela ambientale.

Anche la riforma della normativa nel settore ambientale, infatti, ha dovuto fare i conti con le incertezze presenti nel processo di decentramento amministrativo, avviato con la legge delega n. 59/1997 e con i decreti legislativi attuativi già citati (in particolare con il D. Lgs. n.112/1998); incertezze oggettive e inevitabili, in quanto, la tutela dell'ambiente presenta forti connessioni con altri settori, dall'economia alla salute, dalla formazione professionale alla tutela del territorio. Tale incertezza non è stata causa solo del ritardo nella definizione di un compiuto Sistema delle Agenzie Ambientali, ma ha anche causato difficoltà nell'operato delle stesse Agenzie. Si è sovente trattato di difficoltà di integrazione tra le Agenzie ed altri soggetti deputati al controllo della politica ambientale e molto più spesso di difficoltà di interpretazione del proprio mandato, provocando un vero e proprio scostamento tra ciò che nelle leggi istitutive era contenuto e ciò che quotidianamente comportava la gestione ordinaria delle Agenzie regionali e delle

province autonome, in relazione a quello che il contesto ed il territorio richiedevano. Appare quindi ipotizzabile un percorso che prenda in considerazione, almeno, le seguenti proposte:

- rivedere alcuni passaggi contenuti in alcune delle leggi istitutive delle ARPA/APPA;
- tarare l'operato delle Agenzie non più sulla base di quanto fatto dai vecchi Presidi Multizonali di Prevenzione, ma privilegiando ciò che soggetti nuovi, e con loro specifiche caratteristiche, sono chiamati a svolgere in un contesto le cui peculiarità sono ormai tali da non creare alcuna confusione con il settore sanitario;
- riconsiderare alcune delle scelte organizzative, fatte in fase di costituzione delle Agenzie regionali e delle province autonome, in relazione alla complessità che spesso queste strutture, alcune delle quali ormai non più giovani e strutturalmente organizzate in modo abbastanza complesso rispetto l'origine, sono andate acquisendo.

Infatti una valutazione del percorso intrapreso e dei risultati fin qui ottenuti dal sistema pubblico di protezione dell'ambiente deve essere accompagnata da due considerazioni, una di carattere istituzionale ed una di carattere organizzativo:

- il sistema ambientale, costituito con la filosofia del sistema a rete su un modello di decentramento amministrativo federale e solidale, potrà essere consolidato e sviluppato definitivamente se saranno risolte le incertezze "esterne" sopra ricordate sul fronte istituzionale e della regolamentazione dei rapporti tra i livelli di governo per la tutela dell'ambiente sui quali è opportuno si esprima la Conferenza permanente per i rapporti tra Stato, Regioni e Province autonome
- l'introduzione di indicatori di *performance*, applicati alle modalità di erogazione delle prestazioni e dei servizi forniti dal sistema ambientale, omogenei tra le agenzie e convalidati nel tempo, è indispensabile per avere un bilancio aggregato della capacità del sistema ambientale di corrispondere ai compiti assegnati e di interagire con gli altri soggetti, in un quadro di trasparenza e oggettività. Si è ritenuto opportuno avviare un'attività di ricerca e confronto tra Agenzie ambientali che investisse tutti gli ambiti di gestione delle ARPA/APPA. La consapevolezza che solo il confronto all'interno di un sistema complesso e variegato possa dare forza e legittimazione ai soggetti che della rete sono i nodi, ha portato l'Osservatorio sull'organizzazione e sulla gestione delle ARPA/APPA ad avviare un "percorso" di ricerca, che non ha alcuna ambizione di essere esaustivo nel suo mandato, ma che vuole soltanto suggerire un itinerario di crescita di soggetti spesso ancora deboli all'interno di un contesto ancora molto "confuso".

Questa proposta nasce allora non solo dall'esigenza di valorizzare la rete nazionale delle Agenzie per la Protezione dell'Ambiente come luogo di scambio di informazioni, conoscenze, innovazioni gestionali e soluzioni operative, ma anche dall'esigenza di un supporto al processo di sviluppo in corso del sistema agenziale.

Nella considerazione che le attività dell'Osservatorio sono strettamente collegate ed inerenti alle necessità delle ARPA/APPA, con la duplice finalità di contribuire alla più

forte legittimazione del sistema di protezione ambientale sull'intero territorio nazionale e di favorire un assetto organizzativo il più possibile omogeneo per tutte le Agenzie, l'Osservatorio ha quindi promosso questo progetto mantenendo innanzitutto aperto lo scambio di informazioni e il confronto tra le Agenzie.

Attraverso gli strumenti del benchmarking, il progetto si propone di favorire la ridefinizione e il miglioramento delle prassi e delle procedure organizzative e gestionali delle ARPA/APPA, strumentali allo svolgimento delle attività nell'ottica della qualità del servizio, anche per evitare che il sistema viaggi a differenti velocità sul territorio nazionale.

### 1.3 L'organizzazione del progetto di benchmarking

La necessità di operare un progetto come confronto tra soggetti facenti parte del Sistema e non come uno studio calato dall'alto all'interno delle strutture agenziali, ha suggerito all'Osservatorio l'organizzazione del progetto in tre gruppi di lavoro che fossero costituiti dagli stessi operatori del settore e che trattassero argomenti di specifico interesse per le ARPA/APPA.

Il progetto consta quindi di tre linee di attività:

1. Attività e funzioni
2. Modelli e processi organizzativi
3. Sistemi di programmazione e controllo

Per ognuno dei sottoprogetti sono state individuate, nel panorama delle undici<sup>2</sup> Agenzie aderenti al progetto, le tre Agenzie (una per ogni linea di attività) con funzioni di responsabilità e coordinamento delle attività del gruppo di lavoro. Per il progetto "Attività e funzioni" la responsabilità del gruppo di lavoro è stata affidata ad ARPA Veneto, in considerazione del fatto che già da diversi anni questa Agenzia si occupa del monitoraggio dello stato di avanzamento del Sistema agenziale attraverso la produzione di report annuali. Per "Modelli e processi organizzativi" è stata individuata ARPA Lazio, tenuto conto che l'Agenzia è impegnata in una profonda rivisitazione del proprio modello organizzativo e delle proprie prassi gestionali. Per quanto riguarda, infine, il gruppo di lavoro "Programmazione e controllo" il coordinamento è stato affidato ad ARPA Lombardia, che, negli ultimi anni, ha investito diverse risorse per una definizione più puntuale del sistema di programmazione e controllo.

Il coordinamento invece tra i tre gruppi è stato affidato all'Osservatorio che in questi mesi di lavoro ha svolto funzioni e compiti diversi: dal coordinamento vero e proprio, che ha portato alla costituzione dei gruppi ed all'organizzazione dei numerosi momenti di incontro tra i gruppi di lavoro, alla realizzazione degli strumenti di rilevazione. La rilevazione dei dati, contenuti in questo rapporto, è stata infatti possibile grazie all'utilizzo di questionari e matrici che l'Osservatorio ha attentamente studiato e somministrato alle Agenzie aderenti in collaborazione con quelle referenti. In particolare:

- per il progetto "Attività e funzioni" è stata realizzata una matrice di rilevazione su attività e processi in collaborazione con ARPA Veneto

---

<sup>2</sup> Le Agenzie che hanno formalmente aderito al progetto sono: ARPA Veneto, ARPA Lazio, ARPA Lombardia, ARPA Piemonte, ARPA Marche, ARPA Toscana, ARPA Emilia Romagna, ARPA Liguria, ARPA Campania, ARPA Umbria, ARPA Friuli Venezia Giulia.

- per il progetto “Modelli e processi organizzativi” ARPA Lazio ha è stato realizzato un questionario tendente all’analisi della struttura organizzativa delle Agenzie, della dotazione organica e dei processi e loro modalità di esecuzione.
- per il progetto “Sistemi di programmazione e controllo” è stato realizzato da ARPA Lombardia un questionario che ha investigato sui processi di controllo strategico e gestionale oltre che sui sistemi informativo ed informatico delle Agenzie.



## 2. Attività e funzioni delle ARPA

### 2.1. Introduzione

#### 2.1.1 *Perché un benchmarking su Attività e Funzioni*

Il sistema delle Agenzie, fin dalla sua nascita, ha iniziato a confrontarsi su Attività e Funzioni, sul tipo e sul numero dei controlli. Una "Prima Indagine Sullo Stato Dei Controlli Ambientali In Italia" è stata coordinata dall'ANPA nei primi mesi del 1998 e gli esiti sono stati presentati alla 2ª Conferenza Nazionale delle Agenzie Ambientali (Firenze 24 -25 marzo 1998). Subito dopo il 19° Consiglio delle Agenzie Ambientali (Perugia, 15 gennaio 1999) sono stati apportati degli aggiornamenti alla scheda di rilevamento, aggiornamenti che si possono in massima parte ritrovare fino ai lavori odierni.

Un primo monitoraggio organico dello stato del Sistema agenziale è stato compiuto da ARPA Veneto in occasione della Quarta Conferenza delle Agenzie Ambientali (3-5 aprile 2000). Il quadro generale è stato riportato in un documento che ricostruisce l'iter di attivazione delle Agenzie ambientali – in applicazione della L.61/94 – con l'istituzione dell'Agenzia nazionale per la protezione dell'ambiente e il passaggio al Sistema agenziale delle competenze in campo ambientale relativamente alle attività di prevenzione, controllo, supporto tecnico scientifico alla programmazione e all'attività svolta dagli Enti locali, ricerca e informazione. Il recepimento da parte di ogni singola Regione o Provincia autonoma si è tradotto con l'emanazione di leggi istitutive delle Agenzie; tale processo si è evoluto in tempi differenti, condizionatamente alle singole realtà politico - amministrative regionali e provinciali.

Il quadro generale, mostra quindi l'avvenuta copertura del territorio nazionale in termini di istituzione della rete delle Agenzie regionali ambientali con l'istituzione di ARPA Sardegna (30 settembre 2002) e con l'istituzione di A.P.A.T. (Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici) avvenuta con DPR 8 agosto 2002 n° 207.

Le ARPA/APPA sono enti strumentali della Regione e delle Province autonome, preposte all'esercizio delle funzioni tecniche per la prevenzione collettiva e per i controlli ambientali, nonché all'erogazione di prestazioni analitiche di rilievo, sia ambientale sia sanitario. Sono chiamate a svolgere, altresì, attività di supporto e di consulenza tecnico-scientifica a favore delle Autonomie Locali e delle ASL in materia di prevenzione e tutela ambientale.

In concreto, le ARPA/APPA rappresentano il "braccio operativo" delle Regioni e delle Province autonome su molte tematiche ambientali, svolgendo un importante ruolo di supporto alle funzioni di pianificazione, normazione e di tipo istruttorio per l'esercizio delle funzioni autorizzative e amministrative.

L'analisi parte dall'individuazione della "mission" delle Agenzie che hanno aderito alla prima parte del progetto. Questa deve caratterizzarsi, in un sistema estremamente complesso, per la capacità di interpretare e di interagire con tutta una serie di fattori

economici e sociali di pressione e quindi in:

- attività di controllo, vigilanza e consulenza di elevato contenuto tecnico scientifico, caratterizzata da interdisciplinarietà ed integrazioni metodologiche;
- attività di assistenza, informazione e coordinamento circa gli aspetti ambientali connessi agli iter decisionali di livello regionale e locale ed ai procedimenti amministrativi.

In particolare si rende necessaria, per una precisa individuazione della mission, la considerazione di alcune particolari caratteristiche del contesto in cui le Agenzie si sono sviluppate e/o dovranno svilupparsi:

- Il trasferimento, dal punto di vista giuridico delle competenze, alle agenzie ambientali per i diversi comparti di attività vede un'acquisizione generalizzata per quanto attiene ai controlli, mentre risulta molto diversificata in termini di supporto tecnico scientifico agli enti locali.
- Da ricerche precedenti condotte da ARPA Veneto (cfr. "Il sistema Italia APAT-ARPA-APPA", 2002) emerge come per i comparti inquinamento acustico, industrie a rischio di incidente rilevante, valutazione di impatto ambientale ed impiantistica, siano ancora numerose le Agenzie che non hanno acquisito o definito le modalità di svolgimento delle attività.
- Alcune Agenzie possono, in base ai loro regolamenti, anche erogare, sulla base di apposito tariffario, prestazioni a pagamento a favore di terzi, purché tale attività non risulti incompatibile con l'espletamento dei compiti di istituto.

Ci troviamo di fronte quindi ad un "nuovo soggetto ambientale", cui è affidato il compito di fungere da reale presidio del sistema regionale di protezione ambientale. Questo soggetto, così come previsto dalla legge 61/94, si sostituisce ad alcuni dei soggetti che precedentemente rivestivano ruoli e svolgevano attività in campo ambientale, e si accosta ad altri, che tutt'oggi, hanno funzioni non residuali nel settore ambientale.

L' "originalità" del soggetto giustifica il "perché" di questo progetto di benchmarking su attività e funzioni per le Agenzie per la protezione dell'ambiente, volendo cercare di delineare un quadro più completo e preciso delle attività che questi soggetti devono svolgere nella politica ambientale ed individuare quali sono gli spazi di manovra ma, soprattutto, le relazioni che intercorrono con altri soggetti che a vario titolo partecipano se non nella definizione delle politiche ambientali quanto meno nell'implementazione delle stesse. Una chiara e precisa individuazione delle funzioni e delle attività che le Agenzie devono svolgere permette, infatti, una più facile individuazione degli interlocutori diretti sia di natura istituzionale che non, e conseguentemente la definizione di un più preciso e condiviso governo dell'ambiente e del territorio.

Non solo, tutto questo permette alle Agenzie di meglio individuare e programmare le proprie attività e funzioni in quello che spesso è stato definito un probabile "bacino" di servizi ambientali: la separazione tra le attività che devono essere svolte dalle Agenzie da quelle che potrebbero essere o sono svolte da altri "soggetti ambientali", permette alle stesse di contribuire efficacemente a potenziare la capacità di controllo dell'ambiente e del territorio a livello centrale, regionale e locale e a sostenere il processo di applicazione di una effettiva sussidiarietà orizzontale.

Secondo quanto prescritto dalle singole leggi istitutive e dai regolamenti, le Agenzie svolgono le attività tecnico-scientifiche connesse all'esercizio delle funzioni pubbliche per la protezione ambientale. In continua relazione con le amministrazioni pubbliche e con i privati, le Agenzie svolgono attività non solo finalizzate alla localizzazione delle fonti di rischio ed alla vigilanza e controllo del territorio di competenza, ma anche di supporto tecnico nei confronti degli amministratori locali per lo sviluppo di iniziative e progetti ecosostenibili.

In tale contesto il fine del progetto di benchmarking su attività e funzioni delle ARPA è quello di consolidare e sviluppare l'operatività delle Agenzie proprio attraverso il confronto fra loro, mettendo a frutto le disparità tra enti che in alcuni casi sono ormai strutture affermate con un alto livello di *accountability*, ed in altri casi sono più deboli se non addirittura allo stato embrionale.

La spiegazione del "perché" di questo progetto e del metodo utilizzato, costituisce la necessaria premessa alla presentazione e alla descrizione dello strumento, della metodologia utilizzata, nonché dei risultati ottenuti.

La legge 61/94, come già citato (vedi nota pag. 1), ha istituito un soggetto ambientale "nuovo" cui sono demandati compiti, di natura essenzialmente tecnica, in materia di prevenzione, controllo e monitoraggio in campo ambientale. Tale "soggetto" è chiamato anche a svolgere un ruolo di supporto alle attività di pianificazione e programmazione delle autonomie locali, nonché funzioni di tipo istruttorio nei procedimenti amministrativi; si tratta di attività che normalmente richiedono competenze e strumentazioni tecniche, "ad hoc" e molto costose, che i singoli enti non potrebbero, da soli, erogare in maniera efficace ed efficiente.

La *mission* delle agenzie appare pertanto complessa, così come è altrettanto complesso il sistema delle relazioni che intercorrono tra il "nuovo" soggetto e altri soggetti, pubblici e privati, ai quali le Agenzie si sono affiancate e che, sia pure con ruoli distinti, operano nel settore ambientale.

E' opportuna, pertanto, una rilettura delle attività e delle funzioni che attualmente le agenzie devono svolgere o che potrebbero svolgere, anche in regime di collaborazione con altri "soggetti ambientali". Ulteriore passaggio sarà, poi, individuare strumenti idonei a realizzare un efficace impianto di relazioni, con gli altri interlocutori, al fine di scambiare elementi di conoscenza tecnica e di realizzare proficue collaborazioni nell'ottica di un più coerente e condiviso governo dell'ambiente.

### *2.1.2 La rilevazione: un'analisi per matrici*

È stato fondamentale, dal punto di vista sia logico sia metodologico, costruire uno strumento di rilevazione che consentisse, almeno in prima battuta, di fotografare quali fossero, allo stato attuale, le attività svolte dalle agenzie, nonché il titolo ("istituzionale" o "facoltativo") e le modalità (in via "preventiva", "successiva" e "continuativa") di erogazione delle prestazioni. Il tutto mettendo a confronto 11 Agenzie tra le quali alcune che, essendo entrate a regime da alcuni anni, possono godere di un maggior grado di esperienza.

Tale strumento nasce dall'esigenza di trovare un linguaggio comune, ossia di definire una modalità di rilevazione e raccolta dati in grado di fornire dati significativi ed omo-

genei per tutte le Agenzie, cosa essenziale per i passaggi successivi: confronto ed elaborazione.

A seguito di una riunione tenutasi il 7 maggio 2002 a Roma tra i coordinatori dei tre "Gruppi di Benchmarking" è stata predisposta da ARPA Veneto, coordinatrice del gruppo "Attività e Funzioni", secondo le esigenze delle Agenzie nonché con il supporto dell'Osservatorio, una "scheda di rilevazione", allo scopo di identificare la mappa delle attività previste e svolte.

Sono state individuate le tipologie generali di attività delle Agenzie, distinguendo tra attività istituzionali e facoltative, ed all'interno delle attività istituzionali tra attività obbligatorie e non obbligatorie. Più precisamente:

- - **attività istituzionali** ossia attività proprie e tipiche dell'Agenzia così come previsto da legge istitutiva;
- **attività istituzionali obbligatorie** ossia imposte dalla legge istitutiva o da leggi ambientali di settore, nazionale o regionale, e che non possono che essere richieste all'Agenzia; il concetto di obbligatorietà è quindi per gli utenti, che devono utilizzare l'Agenzia per determinate funzioni.
- **attività istituzionali non obbligatorie** ossia attività che gli Enti possono, discrezionalmente, richiedere ad ARPA o ad altri soggetti ambientali.
- **attività facoltative** ossia attività *non rientranti specificamente* nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di Enti pubblici e di privati;

Tali attività possono essere ulteriormente classificate, a seconda della modalità di erogazione, in:

- *in via preventiva*: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento;
- *in via successiva*: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività;
- *in via continuativa*: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali).

Queste precisazioni, di carattere terminologico, sono la necessaria premessa per comprendere e decifrare il criterio di classificazione in base al quale è stata costruita la scheda, nonché la legenda che la accompagna.

Lo strumento è stato costruito facendo riferimento a matrici ambientali "storiche", ossia quelle che "tutti da sempre fanno" (aria, acqua, rifiuti, agenti fisici, alimenti, ingegneria ambientale, impiantistica) e altre attività che possono essere definite dal contenuto maggiormente "innovativo" (emergenze ambientali, comunicazione, sistema qualità, ecc.).

Le matrici di attività così individuate, sono state poi suddivise ed organizzate nelle seguenti componenti:

#### ✓ **Aria**

- emissioni atmosferiche
- qualità dell'aria con centraline fisse
- qualità dell'aria con campagne di rilevamento

- ✓ **Acqua**
  - corpi idrici superficiali
  - laghi e corpi idrici artificiali
  - acque marine costiere e di transizione
  - corpi idrici sotterranei
  - acque destinate ad uso potabile
  - acque di balneazione
  - acque potabili
  - scarichi idrici
- ✓ **Suolo**
  - controllo ambientale siti inquinati
  - fanghi, altri residui, terreni
  - spandimento liquami zootecnico
- ✓ **Rifiuti**
  - controlli su attività legate ai rifiuti
  - controlli su discariche
- ✓ **Agenti fisici**
  - radiazioni non ionizzanti
  - radiazioni ionizzanti – radioattività
  - rumore
- ✓ **Alimenti**
- ✓ **Ingegneria ambientale**
  - controlli su serbatoi interrati
  - controlli aziende a rischio di incidente rilevante
  - altri controlli di ingegneria ambientale
- ✓ **Impiantistica**

Questo gruppo di attività è stato definito “dettagliato” in quanto le attività sono state scomposte in processi a loro volta scorporati nelle seguenti fasi:

1. *pareri/ relazioni tecniche/ consulenza tecnico scientifica*
2. *sopralluoghi e/o ispezioni*
3. *prelievo campioni*
4. *analisi campioni o altre misure*
5. *gestione reti di monitoraggio (dove prevedibile)*

La scheda di rilevazione, nella seconda parte, riporta invece un elenco di attività definite “non dettagliate”, in cui i processi non sono scorporati in fasi.

- ✓ **Emergenze ambientali**  
interventi in caso di emergenza
- ✓ **Analisi ambientale**
  - analisi del rischio;
  - bilanci ambientali d’impresa;
  - istruttorie VIA, VAS, ecc...
- ✓ **Ambiente e salute**
  - Analisi e progetti epidemiologiche
- ✓ **Educazione ambientale**
  - attività e progetti di educazione ambientale;

- coordinamento su Agende 21 locali
- ✓ **Comunicazione**
  - sito internet;
  - House organ, collane editoriali, bollettini;
  - URP (singoli o in rete)
- ✓ **Sistema Qualità**
  - accreditamento procedure
- ✓ **Sistema informativo**
  - interno (gestionale e/o tecnico);
  - regionale (catasti, carte tematiche o altro);
  - nazionale (sistema CTN, ecc...)
- ✓ **Specializzazioni e attività particolari**  
 meteorologia, gestione rete di telemisura; neve e valanghe; idrologia (montana e non); pedologia; compostaggio; amianto, fibre e silice; droghe e sostanze stupefacenti; eventuali altre specializzazioni....

Come precisazione conclusiva è da sottolineare che, in generale, sono escluse dalle attività considerate, quelle di carattere gestionale e amministrativo: controllo di gestione, protezione dai rischi del lavoratore, pianificazione e monitoraggio attività, formazione e gestione del personale, e altre ancora.

La versione della scheda di rilevazione, sopra descritta, ha subito piccole modifiche ed aggiornamenti in corso d'opera. Durante la riunione tenutasi a Bologna il 25 giugno, tra i referenti per "Attività e Funzioni" e "P&C" delle Agenzie aderenti al progetto, infatti è stato possibile avere un confronto sulla matrice compilata, nonché sulla difficoltà di dare una interpretazione univoca alla legenda che la accompagnava.

Allo scopo di testare lo strumento per verificarne eventuali criticità, l'Osservatorio ha provveduto ad una somministrazione puntuale della scheda a campione, recandosi nella sede regionale di ARPA Umbria e Campania.

La prima difficoltà che le Agenzie hanno incontrato è stata quella di individuare l'esatto interlocutore, ossia la persona che, all'interno della struttura, fosse in grado non solo di rispondere con le necessarie competenze tecniche, ma anche in modo tale da fornire una panoramica completa delle attività svolte dall'Agenzia.

In secondo luogo sono emerse difficoltà relativamente alla compilazione. Si è notato una certa incertezza nell'interpretazione della legenda, soprattutto relativamente alla distinzione tra attività istituzionali che l'agenzia svolge in via obbligatoria e non. Chiarito questo primo punto, sono, poi, sorti i problemi e le incertezze che spesso sono percepite in sede di schematizzazione: ossia la difficoltà di esprimere attraverso una modalità, sintetica e standard situazioni molto complesse.

Le agenzie hanno avuto, infatti, difficoltà nel catalogare le attività da loro svolte anche e soprattutto perché spesso, come sopra detto, sono possibili disallineamenti tra ciò che legge istitutiva e regolamento prevedono e ciò che, per prassi, effettivamente viene fatto. Tale scostamento può essere ricondotto:

- a situazioni specifiche e contingenti che la Regione sta attraversando;
- a relazioni non ancora ben definite con altri soggetti ambientali, che creano problemi di legittimazione dell'Agenzia sul territorio;

- all'origine delle Agenzie: ossia al fatto che la separazione delle competenze ambientali da quelle sanitarie ha reso e rende ancora difficile la possibilità per le Agenzie di avere una identità, una struttura organizzativa ed una cultura di fondo forte e condivisa.
- alla ripartizione tra Stato e Regioni della potestà delle funzioni legislative e amministrative in seguito alle modifiche del Titolo V della Costituzione, in base alle quali tale potestà in materia sanitaria è "concorrente" tra Stato e Regioni, in materia ambientale è "esclusiva" dello Stato.
- a carenze nella dotazione delle strumentazioni tecniche delle agenzie che non rendono possibile lo svolgimento dei compiti istituzionali ed impongono, in alcuni casi la stipula di convenzioni con altri soggetti per la loro erogazione.

Tali analisi hanno indotto ARPA Veneto, con il supporto dell'Osservatorio, ad apportare le integrazioni rispondenti alle esigenze sollevate. Lo strumento, nella prima versione, è infatti risultato essenzialmente schematico. Tale schematicità ha offerto la possibilità di avere dati sintetici, ma si volevano ulteriori elementi che potessero permettere una analisi ragionata dei risultati emersi necessaria per la successiva fase di confronto.

Per tali motivi, in seguito alle considerazioni emerse durante l'incontro del 25 giugno e alle criticità rilevate dall'Osservatorio durante le rilevazioni su campo, si è integrata la matrice con altre due informazioni specifiche:

1. L'indicazione del riferimento della legge che legittima l'operato dell'Agenzia rispetto le matrici di attività: tale tipo di informazione non è finalizzata ad una mera ricognizione normativa, ma è fondamentale al fine di individuare eventuali scostamenti tra norma e prassi, ossia tra "ciò che è scritto" e "ciò che viene ordinariamente fatto". È possibile, in tal modo, capire anche come le Agenzie "vedono se stesse" alla luce dell'interpretazione che esse danno del dettato normativo.

2. Il diverso peso, in termini percentuali, della modalità di esecuzione delle varie fasi del processo, evidenziando la modalità preferenziale. Questa indicazione si ritiene interessante per fornire un quadro quanto più attinente con quella che dovrebbe essere la gestione ordinaria delle attività all'interno dell'Agenzia.

La matrice, nuovamente compilata ed aggiornata, è stata poi inviata nuovamente dalle Agenzie all'Osservatorio.

### 2.1.3 I risultati ottenuti

Un'analisi dei risultati di questo primo benchmarking su Attività e Funzioni non può che sottolineare in prima battuta che il maggiore, forse non palese, ma significativo risultato è la condivisione del metodo di rilevazione. Per produrre una "scheda di rilevazione" sono stati necessari incontri che hanno definito le matrici in cui può essere suddivisa l'attività delle Agenzie. Negli stessi incontri è stato chiarito un omogeneo modo di intendere le fasi di processo su cui suddividere le diverse matrici.

Questo lavoro, fatto di concerto con le agenzie aderenti al progetto, andrebbe probabilmente allargato all'intero sistema delle agenzie e a tutte le articolazioni operative della stessa Apat, in modo da definire universalmente significati lessicali ed interpretazioni operative, segnale necessario in un sistema che si vuole definire maturo. Lo sforzo

in termini operativi è minimo, in termini intellettuali è solo legato alla disponibilità chi di coordinare, chi di farsi coordinare.

La raccolta dei dati dalle Agenzie è stata effettuata, come precedentemente già indicato, in due sessioni, per la necessità di affinare ed allargare la rilevazione. Alla prima rilevazione hanno partecipato 11 agenzie, alla seconda hanno risposto in 7. I risultati rappresentati tendono, pertanto, ad inserire il massimo numero di dati possibili, anche se ciò significa perdere alcuni dettagli aggiuntivi inseriti con la seconda rilevazione.

In generale vi è una sostanziale omogeneità nelle modalità di svolgimento delle attività: il Sistema delle Agenzie (per il sottoinsieme indagato) ha necessità di svolgere attività istituzionali sulle matrici storiche e su quelle emergenti dalle richieste della società e degli utenti istituzionali. Le peculiarità e le differenze ci sono, ma sono riconducibili a gruppi di matrici o sono marginali.

Si è cercato anche di analizzare i quadri normativi da cui derivano le attività sulle singole matrici, ma i dati sono incompleti. La rilevazione ha un senso non tanto per la normativa nazionale, assorbente per tutti, o quella regionale, che si conosce, ma per l'elencazione di tutti quei regolamenti regionali o provinciali (quasi sempre definiti con deliberazioni), che fortemente implicano l'attività a livello locale. E questi dati necessitano di un aggiornamento frequente (vedi schede allegate).

Questo primo livello di analisi di Attività e Funzioni, in estrema sintesi, ha prodotto un risultato significativo e definito una linea da seguire:

- **RISULTATO:**

La condivisione del metodo di rilevazione di attività e funzioni sancisce, una volta per tutte, un linguaggio comune, mettendo a frutto un lavoro iniziato fin dagli albori del sistema delle agenzie e inderogabile oggi, in un sistema maturo e pressoché completo in tutte le sue componenti.

- **LINEA:**

Un'analisi delle attività e delle funzioni delle agenzie ambientali basata solo sulle tipologie è insufficiente ad esprimere un progetto di benchmarking. È necessario evolvere la rilevazione ad indicatori numerici sintetici che permettano di definire chiaramente il posizionamento delle attività per le matrici fondamentali.



ATTIVITÀ ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE

L'ALBERO DELLE PERCENTUALI



Tabella 2.1  
**QUADRO DELLE RISPOSTE PER MATRICE**

<b>ARIA</b>			
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	certificazioni
<b>emissioni atmosferiche</b>			
prestazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	
supraluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
gestione reti di monitoraggio	CAMPANIA, LOMBARDIA, UMBRIA	EMILIA R., FRUII V.G., MARCHE, PIEMONTE	
<b>qualità dell'aria con centraline fisse</b>			
prestazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., LAZIO, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	FRUII V.G., LIGURIA	(LAZIO)
supraluoghi e/o ispezioni	EMILIA R., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	FRUII V.G., LIGURIA	
prelievo campioni	EMILIA R., MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA	FRUII V.G., LIGURIA	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	FRUII V.G., LIGURIA	LAZIO
gestione reti di monitoraggio	CAMPANIA, EMILIA R., LAZIO, LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	FRUII V.G., LIGURIA, MARCHE	
<b>qualità dell'aria con campagne di rilevamento</b>			
prestazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, FRUII V.G., LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA	EMILIA R., LAZIO, LIGURIA, MARCHE, UMBRIA	
supraluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, FRUII V.G., LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA	EMILIA R., LAZIO, LIGURIA, MARCHE, UMBRIA	
prelievo campioni	CAMPANIA, FRUII V.G., PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	EMILIA R., LAZIO, LIGURIA, MARCHE, UMBRIA	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, FRUII V.G., LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	EMILIA R., LAZIO, LIGURIA, MARCHE, UMBRIA	
gestione reti di monitoraggio	PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	FRUII V.G., EMILIA R., MARCHE, UMBRIA	
<b>ACQUA</b>			
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	certificazioni
<b>corpi idrici superficiali</b>			
prestazioni tecniche/consulenze tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	
supraluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	

## ATTIVITÀ E FUNZIONI DELLE ARPA

analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
gestione reti di monitoraggio	CAMPANIA, EMILIA R., LIGURIA, LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	FRILU. V.G., LAZIO, MARCHE	
<b>laghi e corpi idrici artificiali</b>			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	
isopratiuoghi airi ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
gestione reti di monitoraggio	CAMPANIA, EMILIA R., LIGURIA, LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	FRILU. V.G., LAZIO, MARCHE	
<b>acque marine costiere e di transizione</b>			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, TOSCANA, VENETO	(LIGURIA)	LAZIO
isopratiuoghi airi ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, TOSCANA, VENETO		LAZIO
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, TOSCANA, VENETO		LAZIO
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, TOSCANA, VENETO		LAZIO
gestione reti di monitoraggio	CAMPANIA, EMILIA R., TOSCANA, VENETO	FRILU. V.G.	LAZIO
<b>corpi idrici sotterranei</b>			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	
isopratiuoghi airi ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
gestione reti di monitoraggio	CAMPANIA, EMILIA R., LIGURIA, LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	FRILU. V.G., LAZIO	
<b>acque destinate ad uso potabile</b>			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	(CAMPANIA)
isopratiuoghi airi ispezioni	EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, MARCHE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	CAMPANIA
prelievo campioni	EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, TOSCANA, VENETO	LAZIO	CAMPANIA
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRILU. V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	(CAMPANIA)
gestione reti di monitoraggio	EMILIA R., LOMBARDIA, TOSCANA, VENETO	FRILU. V.G., LAZIO	
<b>acque di balneazione</b>			

# 1° RAPPORTO BENCHMARKING

paren/relazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, FRUII V.G., LAZIO, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	EMILIA R.	
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, FRUII V.G., LAZIO, LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	EMILIA R.	
prelievo campioni	CAMPANIA, FRUII V.G., LAZIO, LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	EMILIA R.	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LAZIO, LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO		
gestione reti di monitoraggio	CAMPANIA, LIGURIA, TOSCANA, VENETO	EMILIA R.	FRUII V.G.
<b>acque potabili</b>			
paren/relazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, LAZIO, LIGURIA, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	MARCHE, EMILIA R.	LOMBARDIA
sopralluoghi e/o ispezioni		MARCHE, EMILIA R.	
prelievo campioni		MARCHE, EMILIA R.	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LAZIO, LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO		
gestione reti di monitoraggio	UMBRIA		FRUII V.G.
<b>scarichi idrici</b>			
paren/relazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LIGURIA	(LAZIO)
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
gestione reti di monitoraggio	FRUII V.G., LOMBARDIA, TOSCANA		MARCHE
<b>SUOLO</b>			
attività di controllo/monitoraggio			
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>			
paren/relazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LAZIO, LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO		
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LAZIO, LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO		
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO		
gestione reti di monitoraggio		FRUII V.G., LAZIO	EMILIA R.
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>			
paren/relazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, VENETO	LAZIO, TOSCANA	LIGURIA
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, VENETO	LAZIO, TOSCANA	
prelievo campioni	CAMPANIA, FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, VENETO	EMILIA R., LAZIO, TOSCANA	

## ATTIVITÀ E FUNZIONI DELLE ARPA

analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, VENETO	LAZIO, TOSCANA	LIGURIA
gestione reti di monitoraggio		FRUII V.G.	EMILIA R.
<b>spandimento liquami zootecnici</b>			
parenrelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., MARCHE, PIEMONTE, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA, TOSCANA	
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., MARCHE, PIEMONTE, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA, TOSCANA	
prelievo campioni	CAMPANIA, FRUII V.G., MARCHE, PIEMONTE, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA, TOSCANA	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, FRUII V.G., MARCHE, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LOMBARDIA, TOSCANA	
gestione reti di monitoraggio			EMILIA R.
<b>RIFIUTI</b>			
	<i>attività di valutazione ambientale</i>	<i>attività di monitoraggio</i>	<i>attività di controllo</i>
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>			
parenrelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	MARCHE
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	
gestione reti di monitoraggio			EMILIA R.
<b>controlli su discariche</b>			
parenrelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, UMBRIA	
gestione reti di monitoraggio		FRUII V.G.	EMILIA R.
<b>AGENTI FISICI</b>			
	<i>attività di valutazione ambientale</i>	<i>attività di monitoraggio</i>	<i>attività di controllo</i>
<b>radiazioni non ionizzanti</b>			
parenrelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, (COMBARDIA)	(COMBARDIA)
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	
prelievo campioni	FRUII V.G., MARCHE, TOSCANA	LAZIO	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO	(COMBARDIA)
gestione reti di monitoraggio	PIEMONTE, UMBRIA	EMILIA R., FRUII V.G., LAZIO, LOMBARDIA	(COMBARDIA)
<b>radiazioni ionizzanti – radioattività</b>			
parenrelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, VENETO	LAZIO, LIGURIA, (COMBARDIA), TOSCANA, UMBRIA	



# 1° RAPPORTO BENCHMARKING

sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, VENETO	EMILIA R. LAZIO	
prelievo campioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, VENETO	LAZIO, UMBRIA	(LOMBARDIA)
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, VENETO	LAZIO, TOSCANA, UMBRIA	(LOMBARDIA)
gestione reti di monitoraggio	EMILIA R., LIGURIA, PIEMONTE	FRUII V.G.	
<b>tumore</b>			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, (LOMBARDIA)	LAZIO
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LIGURIA	
prelievo campioni	FRUII V.G., TOSCANA	LAZIO	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO	LAZIO, LIGURIA, (LOMBARDIA)	(LOMBARDIA)
gestione reti di monitoraggio	PIEMONTE	EMILIA R., FRUII V.G., LAZIO, LIGURIA, MARCHE	LOMBARDIA
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>			
attività attuative/comprensive			
attività di gestione			
attività di ricerca			
<b>controlli su serbatoi interrati</b>			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE	EMILIA R., LAZIO, TOSCANA, VENETO	LIGURIA
sopralluoghi e/o ispezioni	FRUII V.G., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA	EMILIA R., LAZIO, VENETO	
prelievo campioni	CAMPANIA, FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE	EMILIA R., LAZIO, VENETO	
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRUII V.G., LOMBARDIA, MARCHE	LAZIO, VENETO	TOSCANA
<b>controlli su aziende a rischio di incidente rilevante</b>			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	CAMPANIA, EMILIA R., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	FRUII V.G., LAZIO, UMBRIA	
sopralluoghi e/o ispezioni	CAMPANIA, EMILIA R., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO	FRUII V.G., LAZIO, UMBRIA	
prelievo campioni	MARCHE, VENETO	FRUII V.G., LAZIO	
analisi campioni o altre misure	MARCHE, VENETO	FRUII V.G., LAZIO	
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	MARCHE, TOSCANA	CAMPANIA, LOMBARDIA, UMBRIA	FRUII V.G., VENETO
sopralluoghi e/o ispezioni	MARCHE, TOSCANA	CAMPANIA, LOMBARDIA, UMBRIA	FRUII V.G., VENETO
prelievo campioni	MARCHE	LOMBARDIA, UMBRIA	FRUII V.G.
analisi campioni o altre misure	MARCHE	LOMBARDIA, UMBRIA	FRUII V.G., VENETO
<b>IMPIANTISTICA</b>			
attività attuative/comprensive			
attività di gestione			
attività di ricerca			
parentelazioni tecniche/consulenza tecnico-scientifica	LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO		
sopralluoghi e/o ispezioni	LIGURIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO		
prelievo campioni	MARCHE		

## ATTIVITÀ E FUNZIONI DELLE ARPA

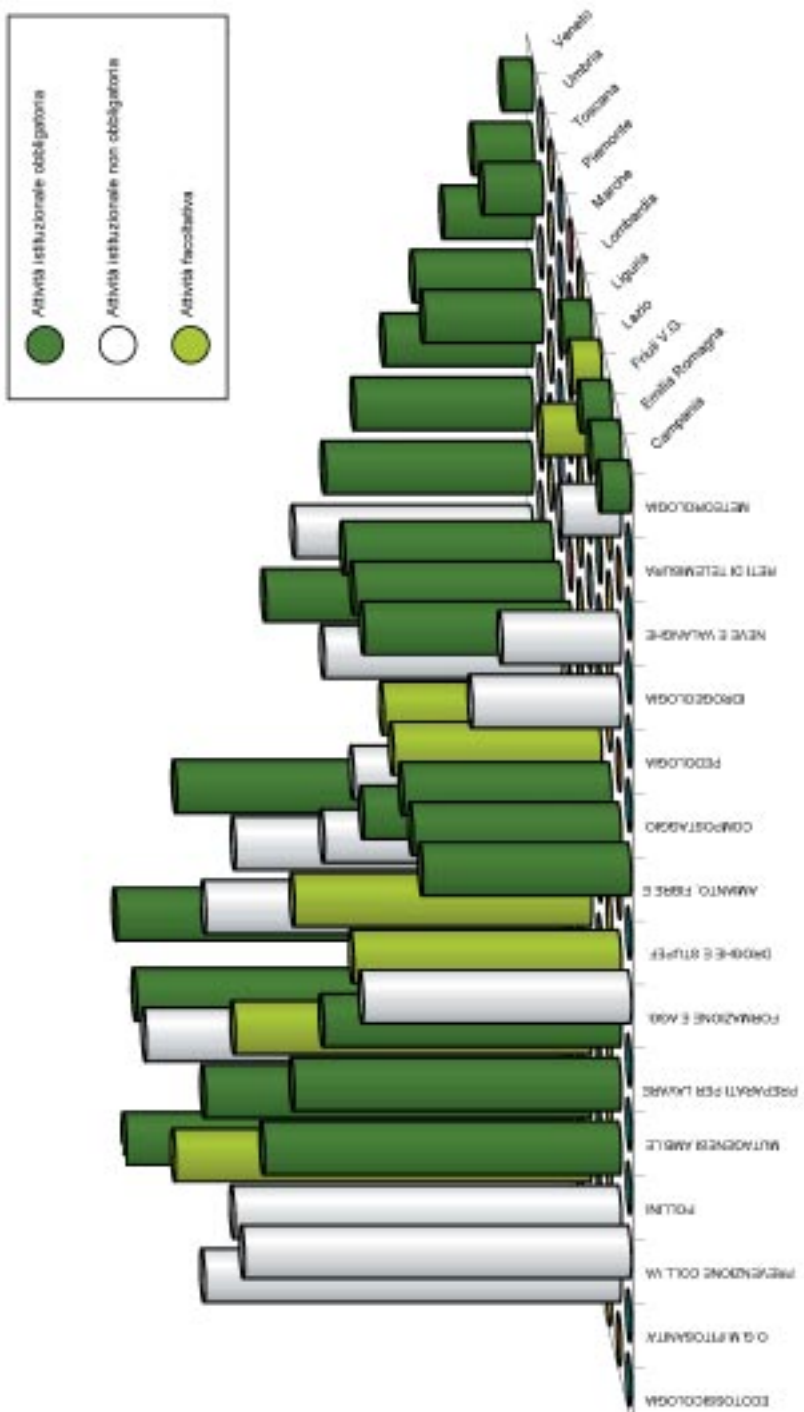
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	territorio
analisi campioni o altre misure	LIGURIA, MARCHE, VENETO		
<b>ALIMENTI</b>			
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	territorio
peritaggiatori tecnico/scientifici/consulenze tecnico-scientifica	CAMPANIA, LAZIO, LIGURIA, TOSCANA, VENETO	EMILIA R.	
prelievo campioni			EMILIA R.
analisi campioni o altre misure	CAMPANIA, EMILIA R., FRULI V.G., LAZIO, LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO		
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>			
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	territorio
analisi del rischio	UMBRIA	EMILIA R., FRULI V.G., LAZIO, PIEMONTE, VENETO	CAMPANIA
bilanci ambientali d'impresa		EMILIA R., LAZIO, PIEMONTE, VENETO	CAMPANIA
istruttoria V.I.A. VAS	PIEMONTE, UMBRIA, VENETO	EMILIA R., FRULI V.G., LAZIO, LIGURIA, MARCHE, TOSCANA	CAMPANIA
<b>COMUNICAZIONE</b>			
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	territorio
sito internet	MARCHE	CAMPANIA, EMILIA R., LIGURIA, TOSCANA, VENETO	FRULI V.G., PIEMONTE, UMBRIA
house organ		CAMPANIA, EMILIA R., TOSCANA, VENETO	FRULI V.G., LAZIO, PIEMONTE
U.R.P.	LAZIO, LIGURIA, TOSCANA	EMILIA R., VENETO	FRULI V.G., PIEMONTE
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>			
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	territorio
attività e progetti di educazione ambientale	FRULI V.G., LAZIO, LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE	CAMPANIA, EMILIA R., VENETO, TOSCANA	PIEMONTE
coordinamento e indirizzo su Agende21 (locali)	LOMBARDIA, TOSCANA	CAMPANIA, EMILIA R., FRULI V.G., VENETO, MARCHE	LAZIO, PIEMONTE
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>			
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	territorio
infrarot (gestione dei servizi)	LOMBARDIA, MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA	EMILIA R., LIGURIA, VENETO	UMBRIA
regionale (servizi locali, servizi alla cittadinanza)	CAMPANIA, EMILIA R., LIGURIA, LOMBARDIA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA, VENETO		
nazionale (servizi cittadini)	CAMPANIA, LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA	EMILIA R., MARCHE, UMBRIA, VENETO	LIGURIA
<b>ALTRE ATTIVITÀ</b>			
	attività istituzionali obbligatorie	attività volontarie	territorio
emergenze ambientali	CAMPANIA, EMILIA R., FRULI V.G., LAZIO, MARCHE, PIEMONTE, UMBRIA, VENETO	LIGURIA, TOSCANA	
ambiente / salute	MARCHE, PIEMONTE, VENETO	EMILIA R.	TOSCANA

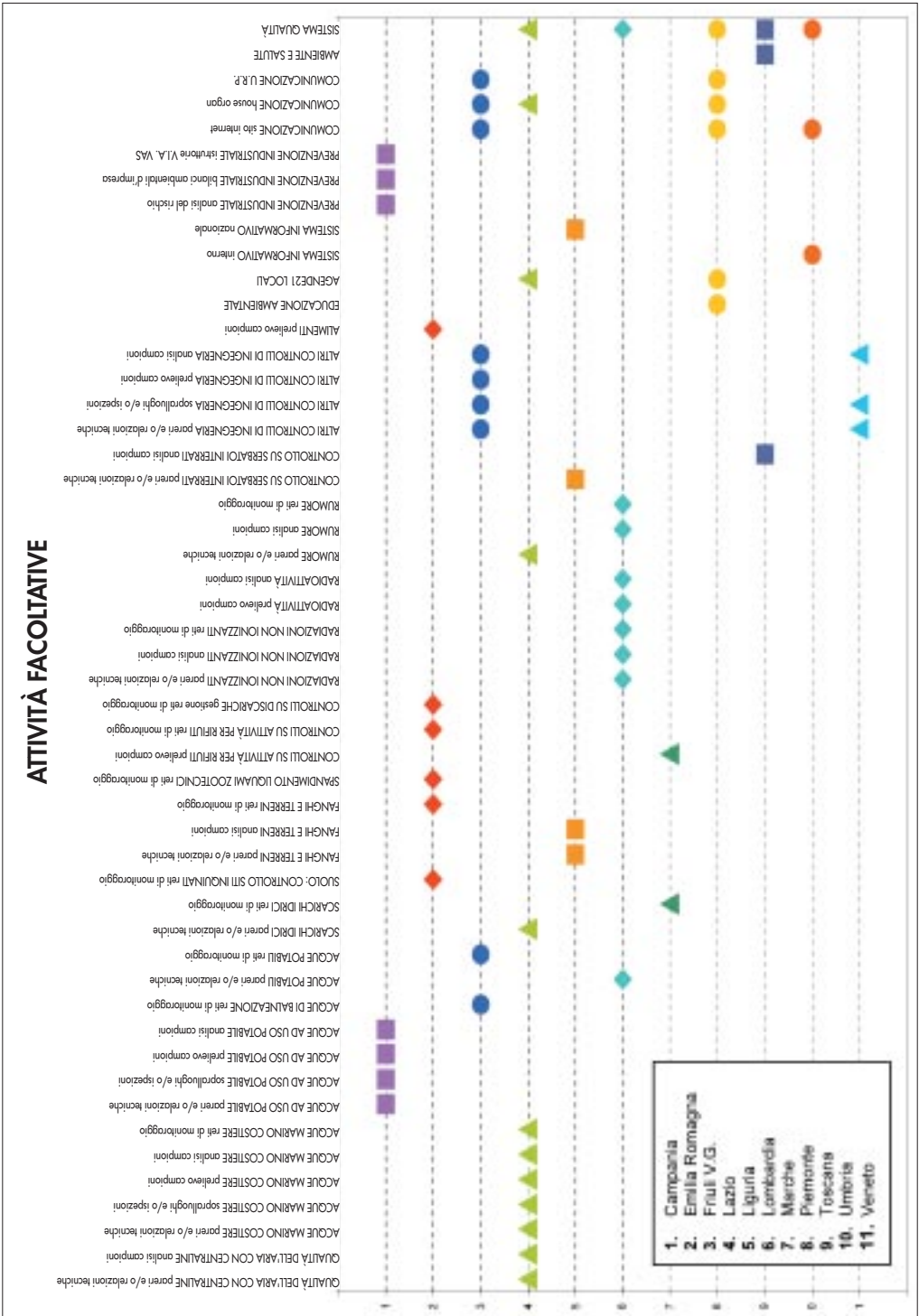
Sistema Qualità	EMILIA R., FRIL I V.G., LAZIO, MARCHE	VENETO	LAZIO, LOMBARDIA, PIEMONTE, TOSCANA, UMBRIA
-----------------	---------------------------------------	--------	--

SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITA' PECULIARI			
	attività istituzionali e volontarie	attività stagionali	numeri
Meteorologia	CAMPANIA, EMILIA R., FRIL I V.G., LIGURIA, VENETO		LAZIO
Reti di telemisura	UMBRIA, VENETO	EMILIA R.	LAZIO
Neve e valanghe	VENETO		
Idrogeologia	UMBRIA, VENETO	EMILIA R.	
Pedologia	VENETO	EMILIA R.	
Compostaggio	VENETO		
Amianto, fibre e silice	CAMPANIA, EMILIA R., FRIL I V.G., MARCHE, PIEMONTE, TOSCANA, VENETO		LAZIO, LIGURIA
Droghe e stupefacenti	LAZIO	LIGURIA, PIEMONTE, VENETO	
Formazione e agglomeramento	VENETO	CAMPANIA, LIGURIA	EMILIA R.
Preparati per lavare	EMILIA R.		LIGURIA
Mutagenesi ambientale	EMILIA R.	PIEMONTE	
Pollini	EMILIA R., VENETO	PIEMONTE	LIGURIA
Prevenzione collettiva	LIGURIA	CAMPANIA, EMILIA R.	
O.G.M. fitosanità	TOSCANA, VENETO	EMILIA R., PIEMONTE	LIGURIA
Ecotossicologia	MARCHE		



SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITÀ PECULIARI





# Allegato 1: Schede di rilevazione

## ARPA CAMPANIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

### ARIA

#### emissioni atmosferiche

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
sopralluoghi e/o ispezioni  
prelievo campioni  
analisi campioni o altre misure  
gestione reti di monitoraggio

"DPR 203/88; L.R. 10/98, art. 5 comma 1"

50  50

#### qualità dell'aria con centraline fisse

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
sopralluoghi e/o ispezioni  
prelievo campioni  
analisi campioni o altre misure  
gestione reti di monitoraggio

"D.M. 2/4/02, n.60; L.R. 10/98, art. 5, comma 2"

10  90

#### qualità dell'aria con campagne di rilevamento

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
sopralluoghi e/o ispezioni  
prelievo campioni  
analisi campioni o altre misure  
gestione reti di monitoraggio

"D.M. 2/4/02, n.60; L.R. 10/98, art. 5, comma 1"

20  80

### ACQUA

#### corpi idrici superficiali

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
sopralluoghi e/o ispezioni  
prelievo campioni  
analisi campioni o altre misure  
gestione reti di monitoraggio

"D.Lgs. 152/99 ; L.R.10/98, art.5, comma 1"

#### laghi e corpi idrici artificiali

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
sopralluoghi e/o ispezioni  
prelievo campioni  
analisi campioni o altre misure  
gestione reti di monitoraggio

"D.Lgs. 152/99 ; L.R.10/98, art.5, comma 1"

#### acque marine costiere e di transizione

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
sopralluoghi e/o ispezioni  
prelievo campioni

"D.Lgs. 152/99 ; L.R.10/98, art.5, comma 1"

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

## segue: ARPA CAMPANIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
analisi campioni o altre misure									<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									<input type="radio"/>
<b>corpi idrici sotterranei</b>	"D.Lgs. 152/99; L.R.10/98, art.5, comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni									<input type="radio"/>
prelievo campioni									<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure									<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									<input type="radio"/>
<b>acque destinate ad uso potabile</b>	"D.Lgs. 502/92 e s.m.i. - D.Lgs. 31/01; L.R. 10/98, art. 5, comma 4"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni									<input type="radio"/>
prelievo campioni									<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure									<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									<input type="radio"/>
<b>acque di balneazione</b>	D.P.R. 470/82 - L. 422/00 - L.R. 10/98, art. 5 comma 1								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni									<input type="radio"/>
prelievo campioni									<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure									<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									<input type="radio"/>
<b>acque potabili</b>	"D.Lgs. 502/92 e s.m.i. - D.Lgs. 31/01; L.R. 10/98, art. 5, comma 4"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni									<input type="radio"/>
prelievo campioni									<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure									<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									<input type="radio"/>
<b>scarichi idrici</b>	"D.Lgs. 152/99; L.R.10/98, art.5, comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									<input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> 90
sopralluoghi e/o ispezioni									<input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> 90
prelievo campioni									<input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> 90
analisi campioni o altre misure									<input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> 90
gestione reti di monitoraggio									<input type="radio"/> 10 <input type="radio"/> 90
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>	"D.M. 471/99; L.R. 10/98, art. 5, comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									<input type="radio"/> 70 <input type="radio"/> 30
sopralluoghi e/o ispezioni									<input type="radio"/>
prelievo campioni									<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure									<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									<input type="radio"/>

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA CAMPANIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>	"D.M. 471/99; L.R. 10/98, art. 5, comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio									
<b>spandimento liquami zootecnici</b>	"D.Lgs. 152/99; L.R.10/98, art.5, comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>	"D.Lgs. 22/97; L.R.10/98, art.5, comma 2"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 50 ○ 50								
sopralluoghi e/o ispezioni	○ 50 ○ 50								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>	"D.Lgs. 22/97; L.R.10/98, art.5, comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio									
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>	"D.M.381/98 L.R.13/01e14/0;L.R.10/98,art.5,comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 50 ○ 50								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio									
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>	"D.Lgs. 230/95; L.R.10/98, art.5, comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 20 ○ 80								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio									
<b>rumore</b>	"L.447/95 e s.i.m.; L.R.10/98, art.5, comma 1"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ ○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○ ○								
prelievo campioni									

segue: ARPA CAMPANIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI obbligatorie			non obbligatorie			ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio									
<b>ALIMENTI</b>	"D.Lgs. 502/92; L.R.10/98, art.5, comma 4"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	○								
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>	"D.M. 246/99; L.R. 10/98, art. 5, comma 4"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>	"D. Lgs. 334/99; L.R. 10/98, art. 5, comma 4"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>	L.R. 10/98, art. 5. comma 4								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica							○		
sopralluoghi e/o ispezioni							○		
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>	L.R. 10/98, art. 5. comma 4								
interventi in caso di emergenza	○								
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>	L.R. 10/98, art. 5, comma 6								
analisi del rischio								○	
bilanci ambientali d'impresa								○	
istruttorie VIA, VAS, ecc...								○	
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>	L.R. 10/98, art. 5. comma 1								
attività/progetti di educazione ambientale							○		
coordinamento/indirizzo Agende21 locali							○		
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>	Regolamento ARPAC								
progetti e analisi epidemiologiche									

## ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI

### segue: ARPA CAMPANIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>COMUNICAZIONE</b>	Regolamento ARPAC								
sito Internet							○		
House organ, collane editoriali, bollettini							○		
URP (singoli o in rete)									
<b>SISTEMA QUALITÀ'</b>	Regolamento ARPAC								
accreditamento procedure									
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>	L.R. 10/98, art. 5. comma 1								
interno (gestionale e/o tecnico)									
regionale (catasti, carte tematiche o altro)			○						
nazionale (sistema CTN, ecc...)			○						
<b>SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITÀ' PECULIARI</b>	L.R. 10/98, art. 5. comma 1								
meteorologia			○						
amianto, fibre e silice		○							
formazione e aggiornamento							○		
prevenzione collettiva							○		

#### LEGENDA:

MISSION: viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITÀ FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)

**ARPA EMILIA ROMAGNA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>							
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>						
prelievo campioni		<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>		

**qualità dell'aria con centraline fisse**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni			<input type="radio"/>					
prelievo campioni			<input type="radio"/>					
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>					
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>					

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>				
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="radio"/>				
prelievo campioni				<input type="radio"/>				
analisi campioni o altre misure				<input type="radio"/>				
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>		

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni			<input type="radio"/>					
prelievo campioni			<input type="radio"/>					
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>					
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>					

**laghi e corpi idrici artificiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni			<input type="radio"/>					
prelievo campioni			<input type="radio"/>					
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>					
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>					

**acque marine costiere e di transizione**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni			<input type="radio"/>					
prelievo campioni			<input type="radio"/>					
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>					
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>					

**corpi idrici sotterranei**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni			<input type="radio"/>					



**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA EMILIA ROMAGNA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque destinate ad uso potabile</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○							
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque di balneazione</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica					○				
sopralluoghi e/o ispezioni						○			
prelievo campioni						○			
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio						○			
<b>acque potabili</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica					○				
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure		○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>scarichi idrici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni		○							
prelievo campioni		○							
analisi campioni o altre misure		○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○							
sopralluoghi e/o ispezioni		○							
prelievo campioni		○							
analisi campioni o altre misure		○							
gestione reti di monitoraggio								○	
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni		○							
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure		○							
gestione reti di monitoraggio									○

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA EMILIA ROMAGNA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>spandimento liquami zootecnici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio								<input type="radio"/>	
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni			<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio								<input type="radio"/>	
<b>controlli su discariche</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni			<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio								<input type="radio"/>	
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>							
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>			
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni					<input type="radio"/>				
prelievo campioni			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>				
<b>rumore</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>							
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>			
<b>ALIMENTI</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni									

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA EMILIA ROMAGNA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni							○		
analisi campioni o altre misure		○ 80					○ 20		
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure		○							
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza		○							
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio				○					
bilanci ambientali d'impresa					○				
istruttorie VIA, VAS, ecc...				○					
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale				○					
coordinamento/indirizzo Agende21 locali				○					
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche				○ 30 ○ 70					
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet							○		
House organ, collane editoriali, bollettini							○		
URP (singoli o in rete)							○		
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure				○					

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA EMILIA ROMAGNA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>									
interno (gestionale e/o tecnico)						○			
regionale (catasti, carte tematiche o altro)			○						
nazionale (sistema CTN, ecc...)						○			
<b>SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITA' PECULIARI</b>									
meteorologia			○						
gestione reti di telemisura						○			
idrologia (montana e non) e idrogeologia						○			
pedologia						○			
amianto, fibre e silice	○	10	○	90					
formazione e aggiornamento							○		
preparati per lavare		○							
mutagenesi ambientale			○						
pollini			○						
prevenzione collettiva						○			
ricerche e analisi su OGM						○			

**ARPA FRIULI VENEZIA GIULIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

sopralluoghi e/o ispezioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

prelievo campioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

analisi campioni o altre misure

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

gestione reti di monitoraggio

					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
--	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	--

**qualità dell'aria con centraline fisse**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica

				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--

sopralluoghi e/o ispezioni

			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
--	--	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--

prelievo campioni

			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
--	--	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--

analisi campioni o altre misure

			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
--	--	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--

gestione reti di monitoraggio

					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
--	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	--

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

sopralluoghi e/o ispezioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

prelievo campioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

analisi campioni o altre misure

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

gestione reti di monitoraggio

					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
--	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	--

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

sopralluoghi e/o ispezioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

prelievo campioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

analisi campioni o altre misure

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

gestione reti di monitoraggio

					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
--	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	--

**laghi e corpi idrici artificiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

sopralluoghi e/o ispezioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

prelievo campioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

analisi campioni o altre misure

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

gestione reti di monitoraggio

					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
--	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	--

**acque marine costiere e di transizione**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

sopralluoghi e/o ispezioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

prelievo campioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

analisi campioni o altre misure

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

gestione reti di monitoraggio

					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
--	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	--

**corpi idrici sotterranei**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

sopralluoghi e/o ispezioni

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

segue: ARPA FRIULI VENEZIA GIULIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<b>acque destinate ad uso potabile</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<b>acque di balneazione</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>acque potabili</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>scarichi idrici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA FRIULI VENEZIA GIULIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>spandimento liquami zootecnici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>rumore</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>ALIMENTI</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA FRIULI VENEZIA GIULIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	○	○	○						
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○	○						
prelievo campioni	○	○	○						
analisi campioni o altre misure	○	○	○						
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○	○			
sopralluoghi e/o ispezioni				○	○	○			
prelievo campioni				○	○	○			
analisi campioni o altre misure				○	○	○			
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica							○	○	○
sopralluoghi e/o ispezioni							○	○	○
prelievo campioni							○	○	○
analisi campioni o altre misure							○	○	○
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza	○	○	○						
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio				○	○	○			
bilanci ambientali d'impresa									
istruttorie VIA, VAS, ecc...				○	○	○			
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale	○	○	○						
coordinamento/indirizzo Agende21 locali				○	○	○			
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche									
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet							○	○	
House organ, collane editoriali, bollettini							○	○	
URP (singoli o in rete)							○	○	
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure	○	○	○						



## ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI

**segue: ARPA FRIULI VENEZIA GIULIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**SISTEMA INFORMATIVO**

interno (gestionale e/o tecnico) \_\_\_\_\_

regionale (catasti, carte tematiche o altro) \_\_\_\_\_

nazionale (sistema CTN, ecc...) \_\_\_\_\_

**SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITÀ PECULIARI**

meteorologia

○ ○ ○

amianto, fibre e silice

○ ○ ○

**LEGENDA:**

MISSION : viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITÀ FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)

**ARPA LAZIO**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
prelievo campioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
analisi campioni o altre misure				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio								

**qualità dell'aria con centraline fisse**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni								
prelievo campioni								
analisi campioni o altre misure								<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>					

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica					<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni					<input type="radio"/>			
prelievo campioni					<input type="radio"/>			
analisi campioni o altre misure					<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio								

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
sopralluoghi e/o ispezioni					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
prelievo campioni					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
analisi campioni o altre misure					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

**laghi e corpi idrici artificiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						<input type="radio"/>		
sopralluoghi e/o ispezioni						<input type="radio"/>		
prelievo campioni						<input type="radio"/>		
analisi campioni o altre misure						<input type="radio"/>		
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>		

**acque marine costiere e di transizione**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica								<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni								<input type="radio"/>
prelievo campioni								<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure								<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio								<input type="radio"/>

**corpi idrici sotterranei**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						<input type="radio"/>		
sopralluoghi e/o ispezioni						<input type="radio"/>		

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA LAZIO**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni									○
analisi campioni o altre misure									○
gestione reti di monitoraggio									○
<b>acque destinate ad uso potabile</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									○
sopralluoghi e/o ispezioni									○
prelievo campioni									○
analisi campioni o altre misure									○
gestione reti di monitoraggio									○
<b>acque di balneazione</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque potabili</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>scarichi idrici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				○
sopralluoghi e/o ispezioni				○	○				
prelievo campioni				○	○				
analisi campioni o altre misure				○	○				
gestione reti di monitoraggio									
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○							
sopralluoghi e/o ispezioni		○							
prelievo campioni						○			
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio					○				
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure					○				
gestione reti di monitoraggio									

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA LAZIO**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>spandimento liquami zootecnici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure					○				
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure					○				
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni				○	○				
prelievo campioni				○	○				
analisi campioni o altre misure				○	○				
gestione reti di monitoraggio									
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni				○	○				
prelievo campioni				○	○				
analisi campioni o altre misure				○	○				
gestione reti di monitoraggio					○				
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure					○				
gestione reti di monitoraggio									
<b>rumore</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○		○		
sopralluoghi e/o ispezioni				○	○				
prelievo campioni				○					
analisi campioni o altre misure				○	○				
gestione reti di monitoraggio				○	○				
<b>ALIMENTI</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○							
sopralluoghi e/o ispezioni									

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA LAZIO**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure		○							
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure					○				
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure					○				
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza		○							
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio					○				
bilanci ambientali d'impresa						○			
istruttorie VIA, VAS, ecc...				○					
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale			○						
coordinamento/indirizzo Agende21 locali								○	
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche									
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet									
House organ, collane editoriali, bollettini								○	
URP (singoli o in rete)			○						
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure			○					○	

segue: ARPA LAZIO

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**SISTEMA INFORMATIVO**

interno (gestionale e/o tecnico)	_____								
regionale (catasti, carte tematiche o altro)	_____								
nazionale (sistema CTN, ecc...)	_____								

**SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITA' PECULIARI**

meteorologia	_____ ○								
gestione reti di telemisura	_____ ○								
amianto, fibre e silice	_____ ○								
droghe e sostanze stupefacenti	_____ ○								

**LEGENDA:**

MISSION: viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITA' ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITA' ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITA' ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITA' FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)

ARPA LIGURIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>ARIA</b>									
<b>emissioni atmosferiche</b>	L.R. 18/99 ARTT. 6,62,63,69								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio									
<b>qualità dell'aria con centraline fisse</b>	L.R. 18/99 ARTT. 6,68								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio	○								
<b>qualità dell'aria con campagne di rilevamento</b>	L.R. 18/99 ARTT. 6,68								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica							○ 80	○ 20	
sopralluoghi e/o ispezioni							○ 80	○ 20	
prelievo campioni							○ 80	○ 20	
analisi campioni o altre misure							○ 80	○ 20	
gestione reti di monitoraggio									
<b>ACQUA</b>									
<b>corpi idrici superficiali</b>	D.LGS. 152/99 ALL.1 ALL 2B								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○ 30 ○ 70								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio	○								
<b>laghi e corpi idrici artificiali</b>	D.LGS. 152/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○ 20 ○ 80								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
gestione reti di monitoraggio	○								
<b>acque marine costiere e di transizione</b>	"L. 979/82; D.LGS. 152/99"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 50 ○ 50								
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni							○ 60	○ 40	
analisi campioni o altre misure							○ 70	○ 30	
gestione reti di monitoraggio									
<b>corpi idrici sotterranei</b>	D.LGS.152/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○ 20 ○ 80								
prelievo campioni	○ 20 ○ 80								
analisi campioni o altre misure	○ 20 ○ 80								
gestione reti di monitoraggio	○ 10 ○ 90								

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA LIGURIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
<b>acque destinate ad uso potabile</b>	"L.R. 39/95 ART.2; D.M. 26/3/91; D.LGS. 152/99 ART. 7"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque di balneazione</b>	DPR 470/82 e successive modifiche								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
prelievo campioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
analisi campioni o altre misure				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<b>acque potabili</b>	L.R. 39/95 ART.2								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio									
<b>scarichi idrici</b>	"L.R. 18/99 art. 6,19 (comma 7), 86; D.LGS. 152/99 ALL. 3 E 5"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
prelievo campioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
analisi campioni o altre misure				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio									
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>	L.R. 18/99 ART. 55								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
analisi campioni o altre misure				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio									
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>	analisi di terreni per conto di privati per floricoltura								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure								<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									
<b>spandimento liquami zootecnici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									



**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA LIGURIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>	"L.R. 18/99 ARTT. 6; D.LGS. 22/97 ART. 20"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 98	○ 2				
sopralluoghi e/o ispezioni				○ 5	○ 95				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure					○				
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>	"L.R. 18/99 ARTT. 6; D.LGS. 22/97 ART. 20"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 98	○ 2				
sopralluoghi e/o ispezioni				○ 5	○ 95				
prelievo campioni					○				
analisi campioni o altre misure					○				
gestione reti di monitoraggio									
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>	L.R. 41/99 art. 72 (BURL n.1 del 20/12/2000)								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni				○					
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure				○					
gestione reti di monitoraggio									
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>	Dlgs 230/95 - L.R. 45/00								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 10	○ 60		○ 5	○ 25	
sopralluoghi e/o ispezioni				○ 80		○ 10		○ 10	
prelievo campioni				○ 5	○ 90			○ 5	
analisi campioni o altre misure				○ 60		○ 40			
gestione reti di monitoraggio				○					
<b>rumore</b>	L.R.12/98								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 10	○ 60	○ 30			
sopralluoghi e/o ispezioni					○ 10	○ 90			
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure					○ 70	○ 30			
gestione reti di monitoraggio							○		
<b>ALIMENTI</b>	L.R. 39/95								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 8	○ 80	○ 2		○ 10	
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure				○ 8	○ 80	○ 2		○ 10	
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>	D.M. 20/10/98								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica							○		
sopralluoghi e/o ispezioni				○					
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>conf.aziende a rischio di incidente rilevante</b>	D.LGS 334/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 50	○ 20		○ 30		

segue: ARPA LIGURIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="radio"/>							
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>							
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza						<input type="radio"/>			
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio									
bilanci ambientali d'impresa									
istruttorie VIA, VAS, ecc...						<input type="radio"/>			
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale			<input type="radio"/>						
coordinamento/indirizzo Agende21 locali									
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche									
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet							<input type="radio"/>		
House organ, collane editoriali, bollettini									
URP (singoli o in rete)			<input type="radio"/>						
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure									
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>									
interno (gestionale e/o tecnico)							<input type="radio"/>		
regionale (catasti, carte tematiche o altro)			<input type="radio"/>						
nazionale (sistema CTN, ecc...)									<input type="radio"/>
<b>SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITA' PECULIARI</b>									
meteorologia			<input type="radio"/>						
amianto, fibre e silice L.257/91-D.M.6/9/94(SEM)								<input type="radio"/>	
droghe/sostanze stupefacenti D.P.R.171/93, Circ. Min Int.58/95						<input type="radio"/>			
formazione e aggiornamento							<input type="radio"/>		
preparati per lavare								<input type="radio"/>	
pollini									<input type="radio"/>
prevenzione collettiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
ricerche e analisi su OGM									<input type="radio"/>

ARPA LOMBARDIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni			<input type="radio"/>						
prelievo campioni			<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>						

**qualità dell'aria con centraline fisse**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni			<input type="radio"/>						
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>						

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			<input type="radio"/>						
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>								
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio									

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
prelievo campioni			<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>						

**laghi e corpi idrici artificiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
prelievo campioni			<input type="radio"/>						
analisi campioni o altre misure			<input type="radio"/>						
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>						

**acque marine costiere e di transizione**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio									

**corpi idrici sotterranei**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA LOMBARDIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque destinate ad uso potabile</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni				○	○				
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque di balneazione</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque potabili</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica							○	○	
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>scarichi idrici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni				○					
prelievo campioni						○			
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○	○						
prelievo campioni	○	○	○						
analisi campioni o altre misure	○	○	○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○	○						
prelievo campioni	○	○	○						
analisi campioni o altre misure	○	○	○						
gestione reti di monitoraggio									

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA LOMBARDIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>spandimento liquami zootecnici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○	○			
sopralluoghi e/o ispezioni				○	○	○			
prelievo campioni				○	○	○			
analisi campioni o altre misure				○	○	○			
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○	○						
prelievo campioni	○	○	○						
analisi campioni o altre misure	○	○	○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○	○						
prelievo campioni	○	○	○						
analisi campioni o altre misure	○	○	○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○		○			○	○	
sopralluoghi e/o ispezioni		○	○						
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	○	○	○				○	○	○
gestione reti di monitoraggio						○			○
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○	○	○	○	○			
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○	○				○	○	
analisi campioni o altre misure	○	○	○				○	○	
gestione reti di monitoraggio									
<b>rumore</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○		○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	○	○		○	○		○	○	
gestione reti di monitoraggio									○
<b>ALIMENTI</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA LOMBARDIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			○						
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○	○						
prelievo campioni	○	○	○						
analisi campioni o altre misure	○	○	○						
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	○				
sopralluoghi e/o ispezioni				○	○				
prelievo campioni				○	○				
analisi campioni o altre misure				○	○	○			
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza									
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio									
bilanci ambientali d'impresa									
istruttorie VIA, VAS, ecc...									
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale			○						
coordinamento/indirizzo Agende21 locali			○						
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche									
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet									
House organ, collane editoriali, bollettini									
URP (singoli o in rete)									
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure							○		

## ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI

**segue: ARPA LOMBARDIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**SISTEMA INFORMATIVO**

interno (gestionale e/o tecnico)	○
regionale (catasti, carte tematiche o altro)	○
nazionale (sistema CTN, ecc...)	○

**LEGENDA:**

MISSION : viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITÀ FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)

**ARPA MARCHE**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni		<input type="radio"/>							
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>							
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>			

**qualità dell'aria con centraline fisse**

art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni		<input type="radio"/>							
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>							
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>			

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni						<input type="radio"/>			
prelievo campioni						<input type="radio"/>			
analisi campioni o altre misure						<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>			

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni		<input type="radio"/>							
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>							
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>			

**laghi e corpi idrici artificiali**

art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni		<input type="radio"/>							
analisi campioni o altre misure		<input type="radio"/>							
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>			

**acque marine costiere e di transizione**

art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							



**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA MARCHE**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni		○							
analisi campioni o altre misure		○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>corpi idrici sotterranei</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○							
sopralluoghi e/o ispezioni		○							
prelievo campioni		○							
analisi campioni o altre misure		○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque destinate ad uso potabile</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni		○	○						
prelievo campioni		○	○						
analisi campioni o altre misure		○	○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque di balneazione</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○							
sopralluoghi e/o ispezioni		○							
prelievo campioni		○							
analisi campioni o altre misure		○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque potabili</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						○	○		
sopralluoghi e/o ispezioni						○	○		
prelievo campioni						○	○		
analisi campioni o altre misure								○	
gestione reti di monitoraggio									
<b>scarichi idrici</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni		○	○						
prelievo campioni		○	○						
analisi campioni o altre misure		○	○						
gestione reti di monitoraggio									○
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		○	○						
sopralluoghi e/o ispezioni		○	○						

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

## segue: ARPA MARCHE

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>spandimento liquami zootecnici</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>	"art. 5, c. 1 L.R. 60/97; L.R. 28/99"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni							○	○	
analisi campioni o altre misure	○	○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>	"art. 5, c. 1 L.R. 60/97; L.R. 28/99"								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>	"art. 5, c. 1 L.R. 60/97; L.R. 25/01 "								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA MARCHE**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
analisi campioni o altre misure	○	○							
gestione reti di monitoraggio									
<b>rumore</b>	"art. 5, c. 1 L.R. 60/97; L.R. 28/01 "								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	○	○							
gestione reti di monitoraggio						○			
<b>ALIMENTI</b>	"L.R. 60/97; D.R. n. 556 del 12/03/02 "								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure		○							
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
<b>conf.aziende a rischio di incidente rilevante</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
<b>IMPIANTISTICA</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	○							
sopralluoghi e/o ispezioni	○	○							
prelievo campioni	○	○							
analisi campioni o altre misure	○	○							
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
interventi in caso di emergenza		○							
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								

segue: ARPA MARCHE

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
analisi del rischio									
bilanci ambientali d'impresa									
istruttorie VIA, VAS, ecc...								○	
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
attività/progetti di educazione ambientale									
coordinamento/indirizzo Agende21 locali								○	
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
progetti e analisi epidemiologiche								○	
<b>COMUNICAZIONE</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
sito Internet								○	
House organ, collane editoriali, bollettini									
URP (singoli o in rete)									
<b>SISTEMA QUALITA'</b>	Regolamento ARPAM del 14/03/01								
accreditamento procedure								○	
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>	art. 5, c. 1 L.R. 60/97 e Regolamento ARPAM del 14/03/01								
interno (gestionale e/o tecnico)								○	
regionale (catasti, carte tematiche o altro)								○	
nazionale (sistema CTN, ecc...)								○	
<b>SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITA' PECULIARI</b>									
amianto, fibre e silice								○	
ecotossicologia								○	

**LEGENDA:**

MISSION: viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITA' ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITA' ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITA' ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITA' FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)

ARPA PIEMONTE

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

DPR203/88, D.lgs 22/97, LR 43/2000

\_\_\_\_\_  
 90  10 \_\_\_\_\_  
 90  10 \_\_\_\_\_  
 90  10 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**qualità dell'aria con centraline fisse**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

DM60/02, DM20.05.91, DM25.11.94, DM60/2002, LR43/2000, D.lgs 351/99

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

DM60/02, DM20.05.91, DM25.11.94, DM60/2002, LR43/2000, D.lgs 351/99

95  5 \_\_\_\_\_  
 95  5 \_\_\_\_\_  
 95  5 \_\_\_\_\_  
 95  5 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

D.lgs 152/99

5  95 \_\_\_\_\_  
 5  95 \_\_\_\_\_  
 5  95 \_\_\_\_\_  
 5  95 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**laghi e corpi idrici artificiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

D.lgs 152/99

5  95 \_\_\_\_\_  
 5  95 \_\_\_\_\_  
 5  95 \_\_\_\_\_  
 5  95 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**acque marine costiere e di transizione**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**corpi idrici sotterranei**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica

D.lgs 152/99

\_\_\_\_\_

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

## segue: ARPA PIEMONTE

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque destinate ad uso potabile</b>	D.lgs 152/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque di balneazione</b>	DPR470/82, D.lgs 322/2000								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque potabili</b>	DPR 236/88								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>scarichi idrici</b>	D.lgs 152/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○			○			
sopralluoghi e/o ispezioni			○			○			
prelievo campioni			○			○			
analisi campioni o altre misure			○			○			
gestione reti di monitoraggio									
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>	D.lgs 22/97, DM 471/99, LR 42/2000								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>	D.lgs 22/97, DM 471/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>spandimento liquami zootecnici</b>	D.lgs 152/99, Delibera di giunta reg. 48-12028/91								

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA PIEMONTE**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>						D.lgs 22/97			
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="checkbox"/>							
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="checkbox"/>							
prelievo campioni		<input type="checkbox"/>							
analisi campioni o altre misure		<input type="checkbox"/>							
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>						D.lgs 22/97			
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="checkbox"/>							
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="checkbox"/>							
prelievo campioni		<input type="checkbox"/>							
analisi campioni o altre misure		<input type="checkbox"/>							
gestione reti di monitoraggio									
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>						D.lgs 381/98, DPCM 23.4.92, DMLP 16.1.91, L36/2001, LR 6/89 DGR 14.4.2000			
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio						<input type="checkbox"/>			
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>						D.lgs 241/2000, D.lgs 257/01			
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="checkbox"/>							
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="checkbox"/>							
prelievo campioni		<input type="checkbox"/>							
analisi campioni o altre misure		<input type="checkbox"/>							
gestione reti di monitoraggio						<input type="checkbox"/>			
<b>rumore</b>						L447/95, DPCM14.11.97,16.3.98, LR52/2000			
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica		<input type="checkbox"/>							
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="checkbox"/>							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure						<input type="checkbox"/>			
gestione reti di monitoraggio						<input type="checkbox"/>			
<b>ALIMENTI</b>						L 283/62, DM109/97, DM 19.5.2000			
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure						<input type="checkbox"/>			

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA PIEMONTE**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni				○					
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza			○						
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio						○			
bilanci ambientali d'impresa						○			
istruttorie VIA, VAS, ecc...			○						
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale								○	
coordinamento/indirizzo Agende21 locali								○	
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche						○			
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet								○	
House organ, collane editoriali, bollettini								○	
URP (singoli o in rete)								○	
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure								○	
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>									
interno (gestionale e/o tecnico)						○			



## ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI

**segue: ARPA PIEMONTE**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
regionale (catastri, carte tematiche o altro)									
nazionale (sistema CTN, ecc...)			○						
<b>SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITÀ PECULIARI</b>									
amianto, fibre e silice		○							
droghe e sostanze stupefacenti						○			
mutagenesi ambientale						○			
pollini						○			
ricerche e analisi su OGM						○			

**LEGENDA:**

MISSION : viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITÀ FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)

**ARPA TOSCANA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	20	<input type="radio"/>	70	<input type="radio"/>	10			
sopralluoghi e/o ispezioni		<input type="radio"/>							
prelievo campioni		<input type="radio"/>							
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	90					<input type="radio"/>	10	
gestione reti di monitoraggio									

**qualità dell'aria con centraline fisse**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						<input type="radio"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni						<input type="radio"/>			
prelievo campioni						<input type="radio"/>			
analisi campioni o altre misure						<input type="radio"/>			
gestione reti di monitoraggio						<input type="radio"/>			

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	90	<input type="radio"/>	10		
sopralluoghi e/o ispezioni					<input type="radio"/>				
prelievo campioni					<input type="radio"/>				
analisi campioni o altre misure					<input type="radio"/>				
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>				

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	90	<input type="radio"/>	10		
sopralluoghi e/o ispezioni					<input type="radio"/>				
prelievo campioni					<input type="radio"/>				
analisi campioni o altre misure				<input type="radio"/>	90			<input type="radio"/>	10
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>				

**laghi e corpi idrici artificiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	90	<input type="radio"/>	10		
sopralluoghi e/o ispezioni					<input type="radio"/>				
prelievo campioni					<input type="radio"/>				
analisi campioni o altre misure				<input type="radio"/>	90			<input type="radio"/>	10
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>				

**acque marine costiere e di transizione**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	90	<input type="radio"/>	10		
sopralluoghi e/o ispezioni					<input type="radio"/>				
prelievo campioni					<input type="radio"/>				
analisi campioni o altre misure				<input type="radio"/>	90			<input type="radio"/>	10
gestione reti di monitoraggio					<input type="radio"/>				

**corpi idrici sotterranei**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="radio"/>	90	<input type="radio"/>	10		
sopralluoghi e/o ispezioni					<input type="radio"/>				

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA TOSCANA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○ 90				○ 10		
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque destinate ad uso potabile</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○ 90	○ 10					
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○ 90				○ 10		
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque di balneazione</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○ 90	○ 10					
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○ 90				○ 10		
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque potabili</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○ 90	○ 10					
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			○ 90				○ 10		
gestione reti di monitoraggio									
<b>scarichi idrici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○ 90	○ 10					
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○ 90				○ 10		
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 10		○ 90						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○ 90				○ 10		
gestione reti di monitoraggio									
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 50	○ 50				
sopralluoghi e/o ispezioni				○ 50	○ 50				
prelievo campioni				○ 50	○ 50				
analisi campioni o altre misure				○ 45	○ 45		○ 10		
gestione reti di monitoraggio									

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA TOSCANA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE			
	obbligatorie			non obbligatorie						
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	
<b>spandimento liquami zootecnici</b>										
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○	50	50				
sopralluoghi e/o ispezioni				○	50	50				
prelievo campioni				○	50	50				
analisi campioni o altre misure				○	45	45	○	10		
gestione reti di monitoraggio										
<b>RIFIUTI</b>										
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>										
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	80				○	20			
sopralluoghi e/o ispezioni						○				
prelievo campioni						○				
analisi campioni o altre misure						○	90		○	10
gestione reti di monitoraggio										
<b>controlli su discariche</b>										
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○							
sopralluoghi e/o ispezioni						○				
prelievo campioni						○				
analisi campioni o altre misure						○	90		○	10
gestione reti di monitoraggio										
<b>AGENTI FISICI</b>										
<b>radiazioni non ionizzanti</b>										
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	45	45				○	5	5	5
sopralluoghi e/o ispezioni	○	45	45				○	5	5	5
prelievo campioni	○	45	45				○	5	5	5
analisi campioni o altre misure	○	45	45				○	5	5	5
gestione reti di monitoraggio										
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>										
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						○				
sopralluoghi e/o ispezioni										
prelievo campioni										
analisi campioni o altre misure						○	90		○	10
gestione reti di monitoraggio										
<b>rumore</b>										
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○	45	45			○	10			
sopralluoghi e/o ispezioni	○	50	50							
prelievo campioni	○	50	50							
analisi campioni o altre misure	○	45	45					○	10	
gestione reti di monitoraggio										
<b>ALIMENTI</b>										
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						○				
sopralluoghi e/o ispezioni										

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA TOSCANA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			○ 90					○ 10	
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure								○	
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 40	○ 30	○ 30						
sopralluoghi e/o ispezioni	○ 40	○ 30	○ 30						
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 40	○ 40		○ 20					
sopralluoghi e/o ispezioni	○ 50	○ 50							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 40	○ 40		○ 20					
sopralluoghi e/o ispezioni	○ 50	○ 50							
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza						○			
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio									
bilanci ambientali d'impresa									
istruttorie VIA, VAS, ecc...				○					
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale							○		
coordinamento/indirizzo Agende21 locali			○						
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche									○
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet							○		
House organ, collane editoriali, bollettini							○		
URP (singoli o in rete)			○						
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure									○

segue: ARPA TOSCANA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI obbligatorie			non obbligatorie			ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>									
interno (gestionale e/o tecnico)			○						
regionale (catasti, carte tematiche o altro)			○						
nazionale (sistema CTN, ecc...)			○						
<b>SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITÀ PECULIARI</b>									
amianto, fibre e silice			○						
ricerche e analisi su OGM	○								

LEGENDA:

MISSION: viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITÀ FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)

**ARPA UMBRIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica										
sopralluoghi e/o ispezioni										
prelievo campioni										
analisi campioni o altre misure										
gestione reti di monitoraggio										

**qualità dell'aria con centraline fisse**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica										
sopralluoghi e/o ispezioni										
prelievo campioni										
analisi campioni o altre misure										
gestione reti di monitoraggio										

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica										
sopralluoghi e/o ispezioni										
prelievo campioni										
analisi campioni o altre misure										
gestione reti di monitoraggio										

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica										
sopralluoghi e/o ispezioni										
prelievo campioni										
analisi campioni o altre misure										
gestione reti di monitoraggio										

**laghi e corpi idrici artificiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica										
sopralluoghi e/o ispezioni										
prelievo campioni										
analisi campioni o altre misure										
gestione reti di monitoraggio										

**acque marine costiere e di transizione**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica										
sopralluoghi e/o ispezioni										
prelievo campioni										
analisi campioni o altre misure										
gestione reti di monitoraggio										

**corpi idrici sotterranei**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica										
sopralluoghi e/o ispezioni										

segue: ARPA UMBRIA

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio			<input type="radio"/>						
<b>acque destinate ad uso potabile</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque di balneazione</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prelievo campioni	<input type="radio"/>								
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque potabili</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>								
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>scarichi idrici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prelievo campioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analisi campioni o altre misure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestione reti di monitoraggio									
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
gestione reti di monitoraggio									



**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA UMBRIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>spandimento liquami zootecnici</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
prelievo campioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
analisi campioni o altre misure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
prelievo campioni				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
analisi campioni o altre misure				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
prelievo campioni				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
analisi campioni o altre misure				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
gestione reti di monitoraggio									
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
gestione reti di monitoraggio				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
prelievo campioni							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
analisi campioni o altre misure							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gestione reti di monitoraggio									
<b>rumore</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
gestione reti di monitoraggio									
<b>ALIMENTI</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**segue: ARPA UMBRIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure		○							
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni					○				
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica						○			
sopralluoghi e/o ispezioni						○			
prelievo campioni						○			
analisi campioni o altre misure						○			
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica									
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure									
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza		○							
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio		○							
bilanci ambientali d'impresa									
istruttorie VIA, VAS, ecc...		○	50	○	50				
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale									
coordinamento/indirizzo Agende21 locali									
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche									
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet									○
House organ, collane editoriali, bollettini									
URP (singoli o in rete)									
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure									○

## ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI

**segue: ARPA UMBRIA**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>									
interno (gestionale e/o tecnico)									○
regionale (catasti, carte tematiche o altro)			○						
nazionale (sistema CTN, ecc...)						○			
<b>SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITÀ PECULIARI</b>									
gestione reti di telemisura			○						
idrologia (montana e non) e idrogeologia			○						

**LEGENDA:**

MISSION : viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITÀ FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)

ARPA VENETO

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative

**ARIA**

**emissioni atmosferiche**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

DPR 203/98

80  20

**qualità dell'aria con centraline fisse**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

80  20

**qualità dell'aria con campagne di rilevamento**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

inquinanti non tradizionali: DM 25.11.94

**ACQUA**

**corpi idrici superficiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

D.Lgs 152/99

DGRV 2894/97

**laghi e corpi idrici artificiali**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

D.Lgs 152/99

modificato con D.Lgs. 258/2000

**acque marine costiere e di transizione**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni  
 prelievo campioni  
 analisi campioni o altre misure  
 gestione reti di monitoraggio

DPR 470/82

DM 24.1.96 (sabbie)

**corpi idrici sotterranei**

pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica  
 sopralluoghi e/o ispezioni

D.Lgs 152/99

DGRV 3003/98

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA VENETO**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque destinate ad uso potabile</b>	D.Lgs 152/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>acque di balneazione</b>	DPR 470/82								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio			○						
<b>acque potabili</b>			○						
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>scarichi idrici</b>	D.Lgs 152/99		"LR 33/85; LR 3/00; D.Lgs. mod. 258/2000						PRRA; circ.reg. n.18 del 18.3.'99"
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>SUOLO</b>									
<b>controllo ambientale siti inquinati</b>	DM 471/99	D.L. 22/97		L.R. 3/2000					
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									
<b>fanghi, altri residui, terreni</b>	D.L.vo 99/92	DGRV 3247/95							
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica			○						
sopralluoghi e/o ispezioni			○						
prelievo campioni			○						
analisi campioni o altre misure			○						
gestione reti di monitoraggio									

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

## segue: ARPA VENETO

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie					
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
<b>spandimento liquami zootecnici</b>	DGRV 3733/92								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni				○					
prelievo campioni				○					
analisi campioni o altre misure				○					
gestione reti di monitoraggio									
<b>RIFIUTI</b>									
<b>controlli su attività legate ai rifiuti</b>				recupero: art. 31 e 33			DM 5/2/98 - DM 5/9/94		
				D.L.vo22/97					
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni				○					
prelievo campioni				○					
analisi campioni o altre misure				○					
gestione reti di monitoraggio									
<b>controlli su discariche</b>	D.L.vo22/97			Direttiva U.E. 1999/31/CE			L. 549/95 - L.R.3/2000		
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○					
sopralluoghi e/o ispezioni				○					
prelievo campioni				○					
analisi campioni o altre misure				○					
gestione reti di monitoraggio									
<b>AGENTI FISICI</b>									
<b>radiazioni non ionizzanti</b>				L. 36/2001-DMA 381/98-L.R. 29/93-DGRV 5268/99- ELF:DPCM 23/4/92-28/9/95-L.R. 27/93-L.R. 48/99					
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 80 ○ 15			○ 5		
sopralluoghi e/o ispezioni				○ 80 ○ 15			○ 5		
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure				○ 80 ○ 15			○ 5		
gestione reti di monitoraggio									
<b>radiazioni ionizzanti - radioattività</b>				DPR 241/2001 - D.L. 130/95					
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 95			○ 5		
sopralluoghi e/o ispezioni				○ 95			○ 5		
prelievo campioni				○ 95			○ 5		
analisi campioni o altre misure				○ 95			○ 5		
gestione reti di monitoraggio									
<b>rumore</b>				L. 447/95 - DPR 496/97 - DMA 20.5.99 - DMA 16/3/98 - DPR 8/12/98 n. 459 - DMA 31/10/97					
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica				○ 10 ○ 80			○ 10		
sopralluoghi e/o ispezioni				○ 90			○ 10		
prelievo campioni									

**ALLEGATO AL RAPPORTO ATTIVITÀ E FUNZIONI**

**segue: ARPA VENETO**

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			FACOLTATIVE		
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative
analisi campioni o altre misure	○ 90						○ 10		
gestione reti di monitoraggio									
<b>ALIMENTI</b>	DPR 327/80 - L.462/86								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 90						○ 10		
sopralluoghi e/o ispezioni									
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	○ 90						○ 10		
<b>INGEGNERIA AMBIENTALE</b>									
<b>controlli su serbatoi interrati</b>	DMA 249/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica							○		
sopralluoghi e/o ispezioni							○		
prelievo campioni							○		
analisi campioni o altre misure	○ 10			○ 90					
<b>cont.aziende a rischio di incidente rilevante</b>	D.L. 334/99								
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○								
sopralluoghi e/o ispezioni	○								
prelievo campioni	○								
analisi campioni o altre misure	○								
<b>altri controlli di ingegneria ambientale</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica							○		
sopralluoghi e/o ispezioni							○		
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure							○		
<b>IMPIANTISTICA</b>									
pareri / relazioni tecniche / consulenza tecnico-scientifica	○ 60						○ 40		
sopralluoghi e/o ispezioni	○ 60						○ 40		
prelievo campioni									
analisi campioni o altre misure	○ 60						○ 40		
<b>EMERGENZE AMBIENTALI</b>									
interventi in caso di emergenza	○								
<b>ANALISI AMBIENTALI E PREVENZIONE INDUSTRIALE</b>									
analisi del rischio							○		
bilanci ambientali d'impresa							○		
istruttorie VIA, VAS, ecc...	○								
<b>EDUCAZIONE AMBIENTALE</b>									
attività/progetti di educazione ambientale							○		
coordinamento/indirizzo Agende21 locali							○		
<b>AMBIENTE E SALUTE</b>									
progetti e analisi epidemiologiche	○								
<b>COMUNICAZIONE</b>									
sito Internet							○		

segue: ARPA VENETO

ELENCO ATTIVITÀ	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI						ATTIVITÀ FACOLTATIVE		
	obbligatorie			non obbligatorie			preventive	successive	continuative
	preventive	successive	continuative	preventive	successive	continuative			
House organ, collane editoriali, bollettini									O
URP (singoli o in rete)									O
<b>SISTEMA QUALITA'</b>									
accreditamento procedure									O
<b>SISTEMA INFORMATIVO</b>									
interno (gestionale e/o tecnico)									O
regionale (catasti, carte tematiche o altro)	O								
nazionale (sistema CTN, ecc...)									O
<b>SPECIALIZZAZIONI E ATTIVITA' PECULIARI</b>									
meteorologia	O								
gestione reti di telemisura	O								
neve e valanghe	O								
idrologia (montana e non) e idrogeologia	O								
pedologia	O								
compostaggio	O								
amianto, fibre e silice		O							
droghe e sostanze stupefacenti									O
formazione e aggiornamento	O								
pollini		O							
ricerche e analisi su OGM	O								

LEGENDA:

MISSION : viene identificata esattamente all'interno di ciascuna L. R. e regolamento

ATTIVITA' ISTITUZIONALI: attività previste all'interno di ciascuna legge regionale e regolamento come attività proprie o tipiche dell'Agenzia

ATTIVITA' ISTITUZIONALI OBBLIGATORIE: Attività imposte all'Agenzia dalla legge istitutiva o da leggi ambientali nazionali o regionali. N.B.: l'obbligo sussiste per gli altri ENTI

ATTIVITA' ISTITUZIONALI NON OBBLIGATORIE: attività che gli enti interessati possono richiedere o non richiedere discrezionalmente sia all'Agenzia che ad altri soggetti ma che se richieste l'Agenzia è tenuta a svolgere

ATTIVITA' FACOLTATIVE: attività non rientranti specificamente nell'elencazione della L.R. e che possono essere svolte a favore di enti pubblici o di privati

IN VIA PREVENTIVA: pareri nell'ambito del procedimento di rilascio delle autorizzazioni di competenza dell'Ente, promozione e diffusione di sistemi di gestione ambientale, supporto alla pianificazione/programmazione, partecipazione nel procedimento VIA

IN VIA SUCCESSIVA: intervento nelle emergenze ambientali, controllo su fonti di inquinamento che coinvolgono o disturbano la collettività

IN VIA CONTINUATIVA: attività svolte per tutto il periodo di osservazione, per tipologia o necessità tecnica del controllo (informazione ambientale, educazione ambientale, monitoraggio della qualità delle matrici ambientali)



## 3. Modelli e processi organizzativi nelle ARPA

### 3.1 Introduzione

#### 3.1.1 Oggetto e finalità del benchmarking dei modelli e dei processi organizzativi

In coerenza con le funzioni che le agenzie svolgono a supporto degli organi di amministrazione attiva, i legislatori regionali, dando attuazione alla L. 61/94, successivamente modificata dal Dlgs. 300/99, hanno optato per il modello dell'ente strumentale dotato di autonomia organizzativa.

Proprio quest'ultimo aspetto ha fatto sì che ciascuna agenzia adottasse un proprio assetto organizzativo, funzionale all'adempimento della *mission* istituzionale nel proprio contesto di riferimento. Le ARPA, nate dalla confluenza di strutture preesistenti (i Presidi Multizonali di Prevenzione delle ASL) e di strutture di nuova istituzione (le direzioni regionali), hanno dovuto in poco tempo pervenire alla progettazione di una struttura organizzativa ad hoc; il modello organizzativo delle ARPA possiede, infatti, caratteristiche di originalità che lo rendono diverso rispetto alle altre amministrazioni e aziende pubbliche locali e regionali.

In particolare, per realizzare un'attività di benchmarking dei modelli e processi organizzativi delle agenzie di protezione ambientale occorre tener presenti alcune specificità:

- il processo di prima strutturazione organizzativa, in un quadro normativo e istituzionale di recente evoluzione;
- la notevole estensione territoriale e specialistica delle agenzie;
- il fabbisogno di costruire una nuova identità organizzativa, superando i sistemi di appartenenza locale e professionale consolidati in precedenza;
- lo sviluppo di nuove e specifiche competenze in risposta alla pluralità di ambiti di intervento;
- la dotazione organica conferita dalle ASL, con elementi di rigidità propri del pubblico impiego;
- la complessità e l'elevata incertezza tecnico-scientifica dei problemi ambientali, connessa anche alla molteplicità e alla multireferenzialità dei livelli di governo della politica ambientale (locale, nazionale, sovranazionale).

A fronte di questa complessità, l'attività di benchmarking intende abbracciare tutta la problematica dello sviluppo organizzativo delle agenzie, inteso sia come definizione e evoluzione dell'assetto strutturale, sia come gestione dei processi organizzativi che ne regolano il funzionamento, sia come sviluppo dei sistemi professionali e di gestione delle risorse umane.

Ad un primo sommario esame, un benchmarking di modelli e processi organizzativi potrebbe apparire come una contraddizione, dal momento che i percorsi di sviluppo

organizzativo e gli assetti organizzativi delle agenzie hanno per definizione un carattere contingente e fortemente legato allo specifico contesto. Occorre dunque precisare da subito che obiettivo del progetto non è di individuare il modello migliore, universale e valido sempre e per tutte le agenzie, bensì, effettuare un primo momento di verifica e di scambio mettendo a confronto le scelte, le logiche e i processi concretamente realizzati nei diversi contesti.

Da tale confronto possono emergere punti di forza e di debolezza dei differenti assetti, esistenza di problemi organizzativi comuni, primi indicatori quantitativi per la definizione di standard o parametri di riferimento, e soprattutto gli aspetti su cui focalizzare progressivamente il confronto.

In questa prima fase si tratta innanzitutto di costruire una base di informazioni comuni, con caratteri di omogeneità e di confrontabilità. Gli aspetti presi in considerazione non possono quindi non riguardare in prima battuta gli elementi strutturali delle agenzie:

1. il modello di struttura organizzativa adottato
2. le caratteristiche della dotazione di personale

A questi primi ambiti di confronto di tipo strutturale, è stato aggiunto un terzo ambito di benchmarking:

3. alcuni processi organizzativi relativi a aree tematiche diverse (aria, acqua, rifiuti e agenti fisici).

Si tratta di un primo tentativo di rilevazione e confronto delle modalità con le quali le diverse agenzie gestiscono sequenze di attività finalizzate alla produzione del medesimo prodotto/servizio. Come vedremo, l'analisi dei processi si rivela molto più complicata rispetto a quella dei modelli e delle dotazioni organiche, per la difficoltà di rendere omogeneo e quindi confrontabile il dato. E' tuttavia in questa direzione che si intende ulteriormente procedere per lo sviluppo del progetto.

### *3.1.2. Il percorso metodologico e le modalità di rilevazione dei dati*

La rilevazione dei dati è avvenuta attraverso la somministrazione di un questionario (vedi Allegato 1), suddiviso in tre parti, relative rispettivamente ai tre ambiti di benchmarking:

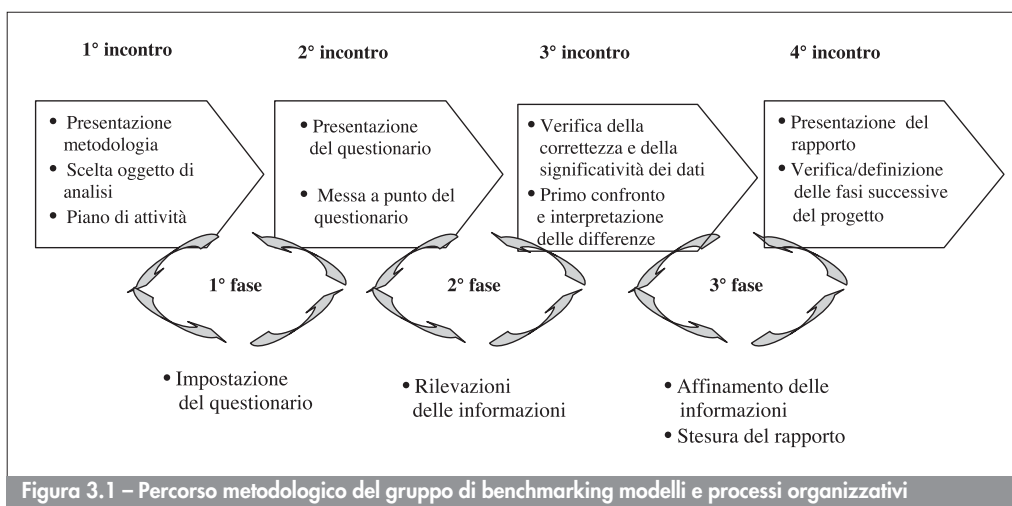
- strutture organizzative
- dotazioni di personale
- processi organizzativi

Per quanto riguarda l'analisi delle strutture organizzative, ci si è avvalsi innanzitutto della lettura dei regolamenti delle agenzie, in modo da ricostruire l'organigramma delle strutture centrali e delle strutture provinciali. Tuttavia, occorre precisare da subito che il confronto non aveva per finalità quella di condurre un'analisi comparata dei regola-

menti, bensì di mettere a confronto i criteri e i modelli di articolazione delle strutture organizzative. Per questo motivo il regolamento non è stato la fonte principale di acquisizione delle informazioni, laddove il modello organizzativo attuale o di prossima approvazione si discosta dallo stesso regolamento formalmente approvato.

Uno degli aspetti infatti da sottolineare è come l'analisi degli stessi modelli organizzativi debba essere intesa non tanto come una comparazione statica di assetti formalmente e rigidamente costituiti, quanto come confronto tra processi di cambiamento e tendenze evolutive delle agenzie. In tutti i casi analizzati, infatti, si rileva un forte dinamismo delle strutture, proprio in virtù della progressiva ricerca, da parte delle ARPA, di un assetto coerente con le finalità istituzionali, le scelte strategiche e le caratteristiche del territorio, ancora in fase di definizione o di progressivo affinamento.

Alla compilazione del questionario hanno partecipato tutte le undici agenzie che hanno aderito al progetto. La messa a punto delle informazioni richieste e l'omogeneità di quelle rilevate sono state oggetto di verifica in due incontri che hanno, rispettivamente, preceduto e seguito la compilazione del questionario. Il percorso seguito dal gruppo è stato quello indicato in figura 3.1.



### 3.1.3 Il benchmarking come processo: un approccio incrementale

A conclusione di questa introduzione occorre sottolineare che il benchmarking dei modelli e dei processi organizzativi delle ARPA non può ridursi ad un'azione puntuale, che si esaurisce nella compilazione di un questionario; "fare benchmarking" richiede un notevole investimento di tempo e il coinvolgimento diretto degli operatori e delle direzioni delle agenzie. Il presupposto di ogni comparazione è infatti duplice: da un lato, che ci sia una buona conoscenza della propria organizzazione, dall'altro che ci sia un interesse a trarre dal confronto indicazioni utili per il processo decisionale e la ricerca di un miglioramento continuo.

Per questo motivo, il benchmarking di strutture, personale e processi organizzativi, di cui questo rapporto costituisce un primo risultato intermedio, deve essere considerato come un processo continuo, articolato in tre fasi:

1. nella prima fase appena conclusa si è voluto assicurare l'omogeneità del dato e la costruzione di una base comune, cercando di fare emergere, laddove necessario, i problemi di rilevazione e di confrontabilità delle informazioni;
2. in una seconda fase il benchmarking sarà finalizzato ad approfondire l'analisi dei processi, selezionare con maggiore precisione gli ambiti di confronto, individuare i primi benchmark di riferimento;
3. in una terza fase l'obiettivo sarà quello di costruire un sistema permanente di confronto tra le agenzie e una modalità condivisa di confronto interno sugli ambiti precedentemente definiti.

## 3.2. Le strutture organizzative delle ARPA

### 3.2.1 Alcune caratteristiche di fondo della struttura organizzativa delle ARPA

#### Natura e fattori di complessità del modello organizzativo delle ARPA

Un'attività di benchmarking sui modelli organizzativi delle ARPA non può, come abbiamo già sottolineato, condurre all'individuazione del modello "migliore" (il *benchmark*) di riferimento nazionale. Ogni modello si incardina infatti nel proprio contesto, quale risultante di un processo di progressivo adattamento, evoluzione e stimolo al cambiamento, che di certo non è possibile standardizzare né semplificare nella ricostruzione di un organigramma.

E' tuttavia possibile, in un dato momento, fotografare – per così dire – i differenti assetti organizzativi, cercando di individuare i principi e i criteri organizzativi che li hanno ispirati. Attraverso la lettura dei regolamenti delle agenzie e la visione comparata dei loro organigrammi possiamo comprendere le risposte date nei diversi contesti regionali ad alcuni quesiti organizzativi di fondo, quali:

- il criterio di articolazione delle direzioni regionali
- il criterio di differenziazione delle strutture tecniche a livello regionale e provinciale
- la collocazione organizzativa di competenze e funzioni

Si tratta in altri termini di analizzare il modo con cui ogni agenzia ha gestito (o ancora gestisce) la fase di implementazione dell'articolo 3 della legge n. 61/1994 e, nello specifico, le indicazioni formulate dalle rispettive leggi istitutive regionali.

#### Il forte dinamismo dell'organizzazione

Analizzando le modalità con le quali le agenzie hanno definito e intervengono sul proprio assetto organizzativo, emerge un quadro di forte dinamismo. Sono pochi i contesti nella Pubblica Amministrazione in cui si è verificato in pochi anni, così come avvenuto nelle ARPA, un processo di continuo adattamento e ridefinizione di strutture e modelli.

Come si evince dalla tabella 1, nella maggior parte delle agenzie i regolamenti che definiscono l'attuale assetto organizzativo, pur essendo stati approvati recentemente, sono

già sottoposti a nuova modifica. In alcuni casi il modello in corso di definizione è già una "terza generazione" , per così dire, rispetto al momento di istituzione dell'agenzia.

Tabella 3.1 - I regolamenti delle ARPA

	Data di approvazione del Regolamento attualmente in vigore	Il Regolamento generale è attualmente in via di riscrizione?
<b>Campania</b>	04-mag-00	NO
<b>Emilia Romagna</b>	19-nov-96	SI
<b>Lazio</b>	17-mar-00	SI
<b>Liguria<sup>1</sup></b>	28-lug-99	NO
<b>Lombardia</b>	01-lug-02	NO
<b>Marche</b>	14-mar-01	NO
<b>Piemonte</b>	27-dic-99	SI
<b>Toscana</b>	16-lug-01	NO
<b>Veneto</b>	apr-99	NO
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	8-ago-00	NO
<b>Umbria</b>		

Questo dinamismo, d'altronde, si spiega con un percorso di sviluppo abbastanza comune alle agenzie, anche se con tempi differenti nelle diverse realtà regionali. Il percorso può essere così sintetizzato:

- a) esiste un primo modello organizzativo, definito con il primo regolamento dell'agenzia, che segue di pochi mesi il momento di istituzione dell'agenzia e soprattutto di nomina del Direttore Generale; si tratta di un modello in genere definito in modo ancora astratto, o comunque con poca attinenza ad una realtà ancora in fase di definizione e di prima strutturazione. Il regolamento serve a rispondere ad un'esigenza formale e a fornire prime indicazioni per avviare la creazione di un'organizzazione regionale;
- b) nella maggior parte dei casi, è ovvio che questo primo modello diventi rapidamente inadatto ad accompagnare l'evoluzione reale dell'assetto organizzativo; o perché si tratta di un modello troppo semplice, che non tiene conto della complessità e dell'articolazione delle funzioni previste, o perché si tratta di un modello che non può essere applicato alla lettera, non essendovi le risorse di personale e le condizioni per applicarlo; in questa seconda fase nasce dunque l'esigenza di dotarsi di uno strumento realmente rispondente alle esigenze di sviluppo dell'agenzia (coerente con i primi documenti strategici e di programmazione) e soprattutto basato su una conoscenza reale del sistema regionale;
- c) a questa seconda fase per alcune agenzie ne è seguita già una terza, in cui lo stesso modello organizzativo che ha accompagnato la fase di primo sviluppo e re-

<sup>1</sup> L'ARPA Liguria sta predisponendo un progetto articolato in maniera tale che partendo da una serie di nodi critici preindividuati, è finalizzato a verificare fino a che punto la struttura organizzativa attuale sia coerente e funzionale alla mission dell'Agenzia. Nel caso in cui l'esito dell'indagine rilevi delle carenze nell'attuale configurazione organizzativa si avvierà la riscrizione del regolamento.

gionalizzazione delle attività necessita un ulteriore affinamento, sulla base delle verifiche effettuate e dei risultati emersi.

Per operare un confronto utile tra le agenzie, tener conto di questa dimensione di forte dinamismo e di costante evoluzione del modello organizzativo non è secondario. Diventa infatti estremamente interessante cercare di comprendere non solo i modelli, in un'ottica statica, ma i processi di sviluppo organizzativo che le diverse agenzie attraversano nella continua ricerca di adattamento del modello stesso alle proprie esigenze. Esiste, insomma, un legame stretto tra strutture organizzative e strategie di sviluppo, che sembra caratterizzare tutte le agenzie analizzate, e che rappresenta un dato in generale estremamente significativo sulla capacità delle ARPA di un reale esercizio di autonomia organizzativa.

### 3.2.2 *Le strutture centrali*

La struttura organizzativa del vertice delle agenzie regionali di protezione ambientale appare ad una prima lettura sostanzialmente omogenea sul territorio nazionale.

Le direzioni regionali, infatti, sono generalmente articolate in :

- Direzione Generale
- Direzione Amministrativa
- Direzione Tecnica.

Questa tripartizione è stata inequivocabilmente mutuata dalle aziende sanitarie, di cui le agenzie di protezione ambientale costituiscono, soprattutto in termini organizzativi, una chiara derivazione. E' evidente infatti l'analogia del tradizionale binomio strutture amministrative – strutture sanitarie che ha sempre caratterizzato le organizzazioni del SSN (già le Unità Sanitarie Locali erano dotate di due figure di coordinamento rispettivamente amministrativo e sanitario) con il binomio strutture amministrative – strutture tecniche che dovrebbe caratterizzare le agenzie ambientali.

La figura di Direttore Generale costituisce quindi, al pari dei "manager" delle aziende sanitarie, il momento di sintesi delle due principali componenti dell'organizzazione, il garante delle due "anime" dell'organizzazione: da un lato quella che si occupa di svolgere le attività tecniche e fornire i servizi previsti dal mandato istitutivo (parte tecnica), dall'altro quella che si occupa di garantire l'efficiente e corretta allocazione e gestione delle risorse (parte amministrativa).

In questo suo ruolo, il Direttore Generale assume la caratteristica di organo monocratico, una specificità all'interno del panorama della Pubblica Amministrazione italiana, che ha sinora caratterizzato prevalentemente il sistema sanitario. Con l'istituzione delle ARPA, la nomina dei Direttori Generali assume una valenza politica, oltre che tecnica, abbastanza pronunciata, proprio per l'ambito di autonomia strategica, organizzativa e operativa che viene riconosciuta alle agenzie, all'interno delle linee guida, degli indirizzi e dei vincoli espressi dal livello regionale.

In termini generali, andando al di là degli stessi risultati emersi dal benchmarking, pos-

siamo sottolineare che un tale approccio dualistico appare riduttivo, perché semplifica il reale funzionamento delle agenzie, almeno per due motivi:

- innanzitutto, perché da per scontata una natura analoga di aziende sanitarie e agenzie di protezione ambientale, senza una valutazione a priori delle specificità di quest'ultime;
- secondariamente, perché adotta un modello rigido e standardizzato, che nelle stesse aziende sanitarie presenta il limite di non adattarsi necessariamente e universalmente alle specifiche esigenze organizzative e gestionali delle agenzie.

Passando dal ragionamento generale ed astratto all'analisi comparata delle specifiche strutture organizzative di direzione regionale delle ARPA l'apparente omogeneità dei modelli viene meno.

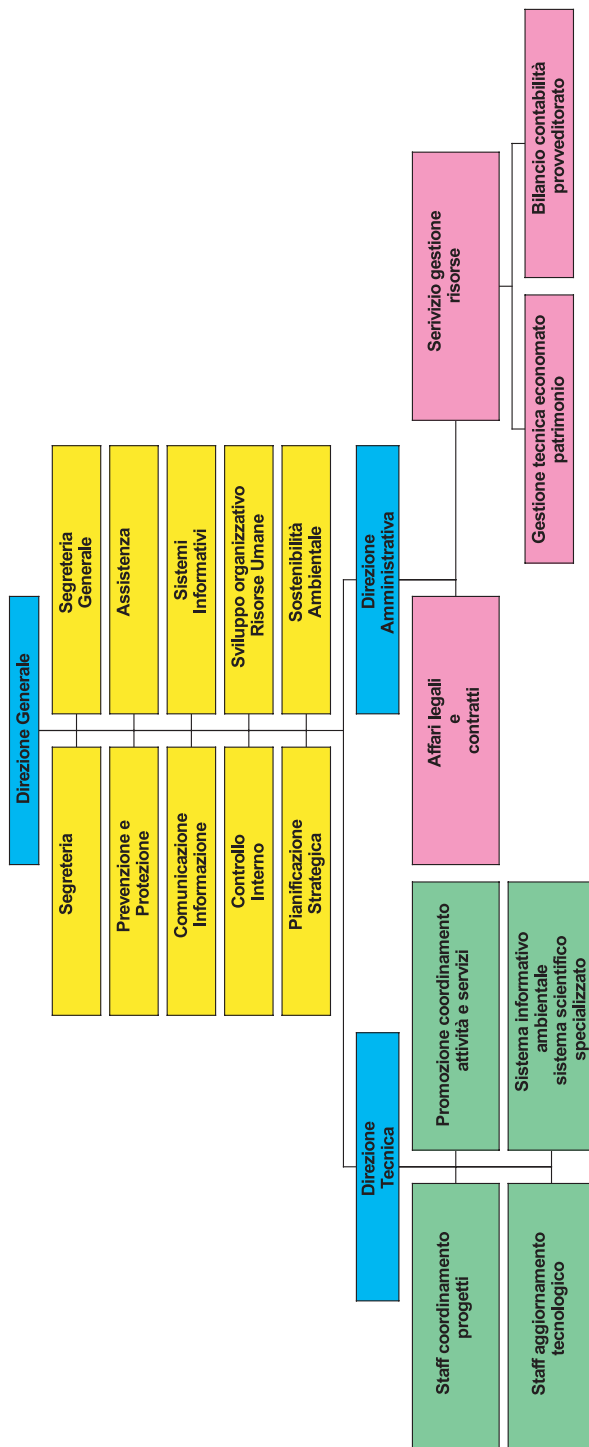
Al di là dell'apparente uniformità macrostrutturale, data dalla tripartizione delle direzioni, il sistema delle agenzie ha generato internamente risposte differenziate agli specifici ruoli assegnati alle direzioni regionali, e di conseguenza all'articolazione a livello microorganizzativo delle strutture centrali.

L'eterogeneità e la complessità dei modelli non è altro che il risultato della naturale evoluzione seguita dalle singole agenzie in questi primi anni di vita, evoluzione che ha accompagnato le esigenze emerse dalle competenze assegnate, dalle specificità locali, dal ruolo concretamente assunto, nelle diverse realtà, dalle figure di direzione.

### ***Organigrammi delle strutture centrali***

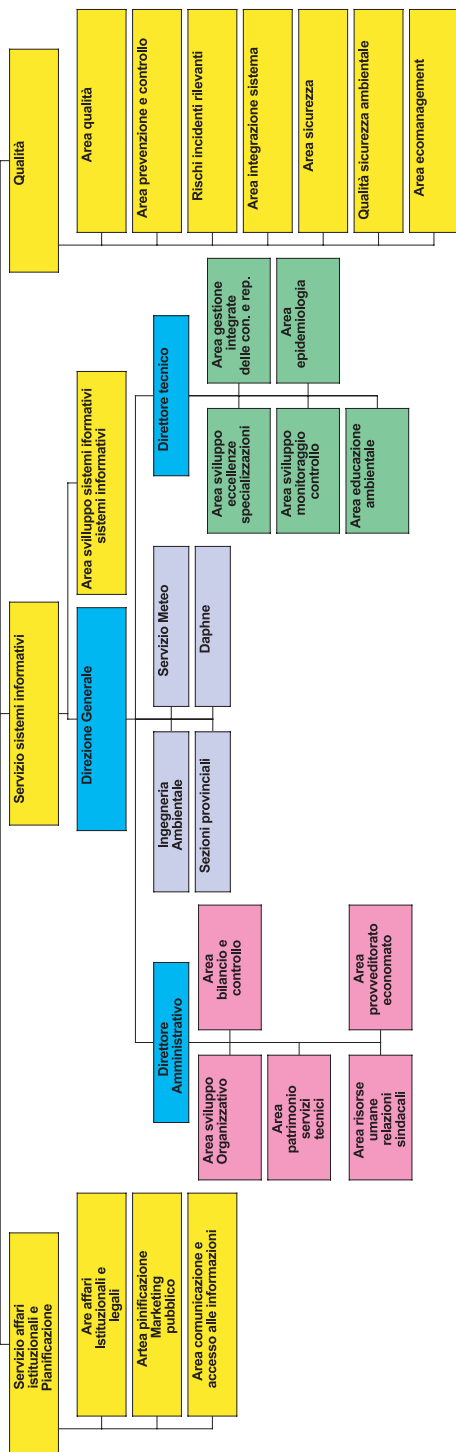
Attraverso la lettura dei regolamenti delle agenzie e delle risposte fornite ai questionari, è stato possibile innanzitutto ricostruire l'organigramma delle strutture centrali delle undici agenzie, che vengono di seguito rappresentati. A partire dall'analisi comparata degli organigrammi, cercheremo successivamente di trarre alcune prime evidenze empiriche.

ARPA CAMPANIA

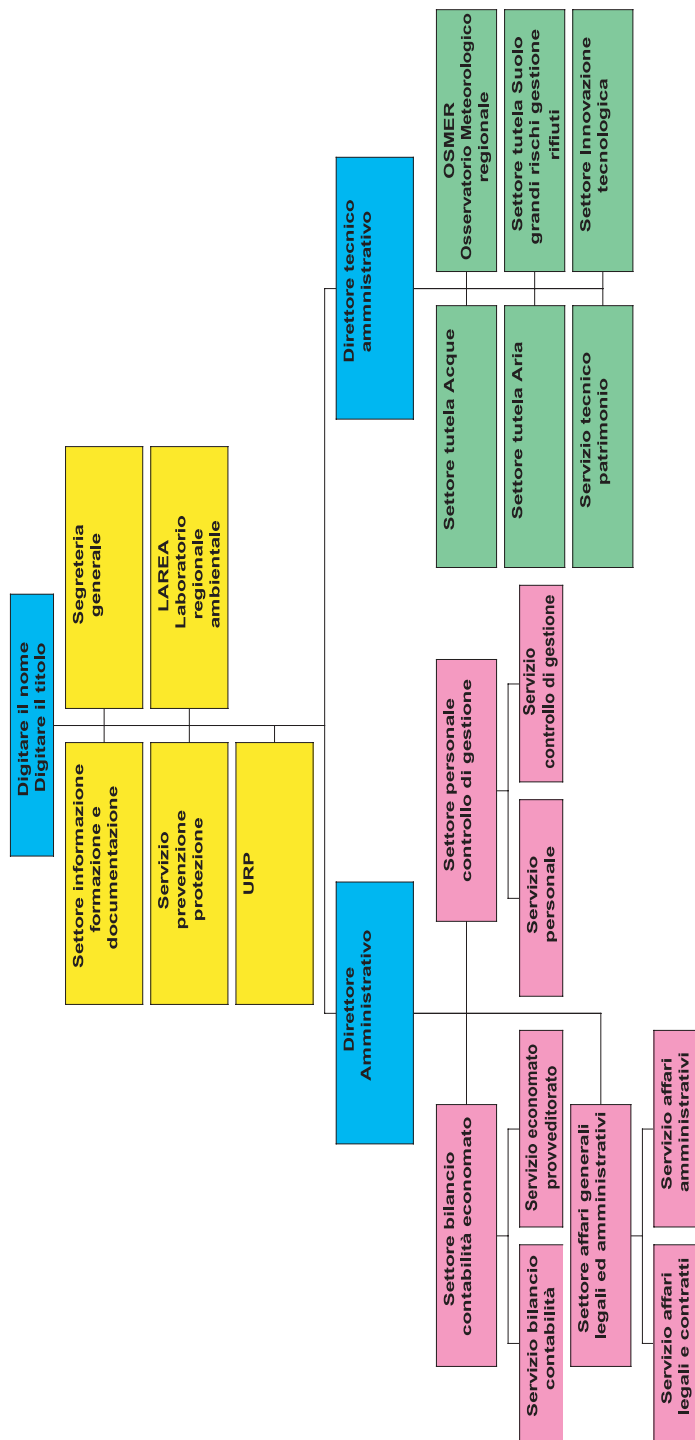




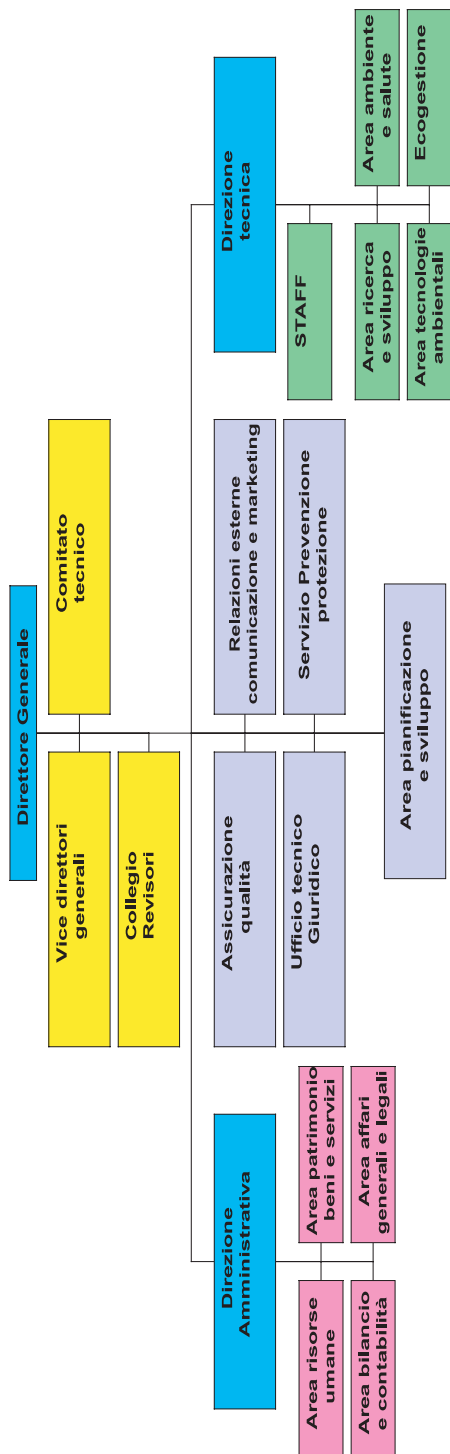
ARPA EMILIA ROMAGNA



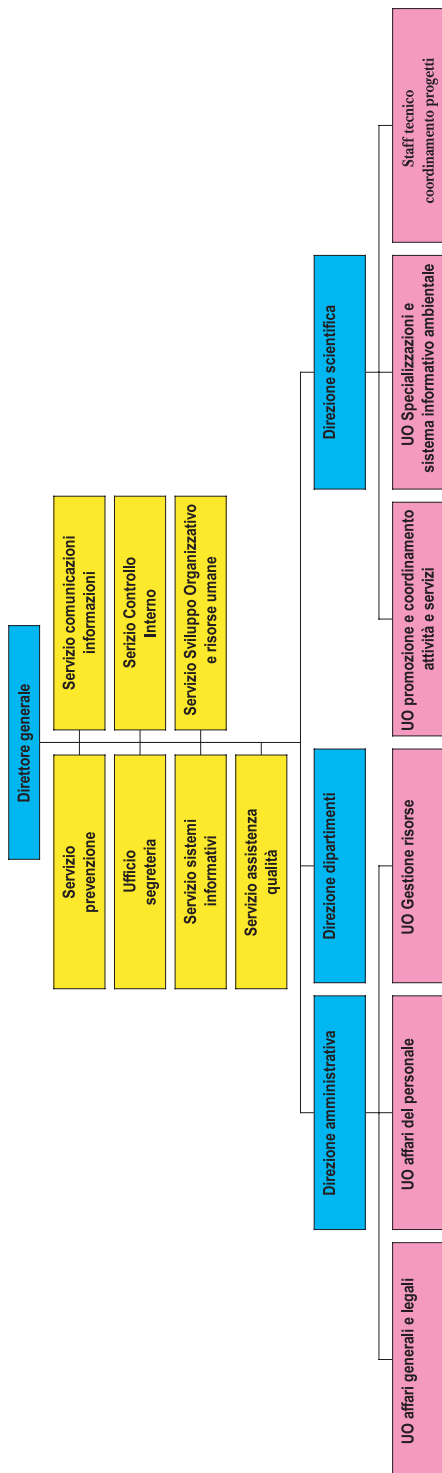
ARPA FRIULI VENEZIA GIULIA



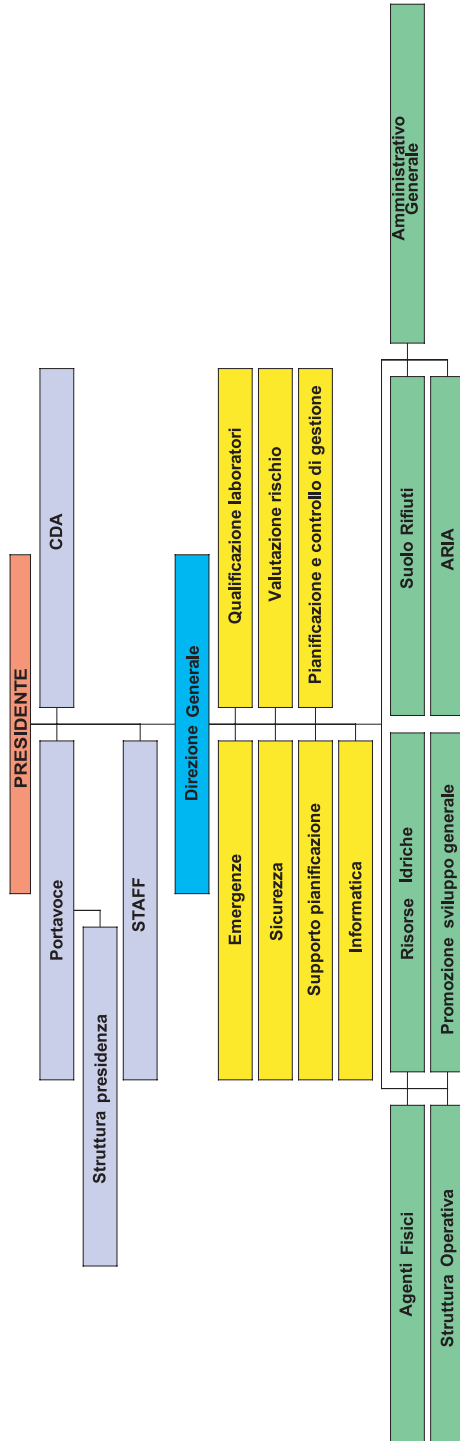
**ARPA LAZIO**



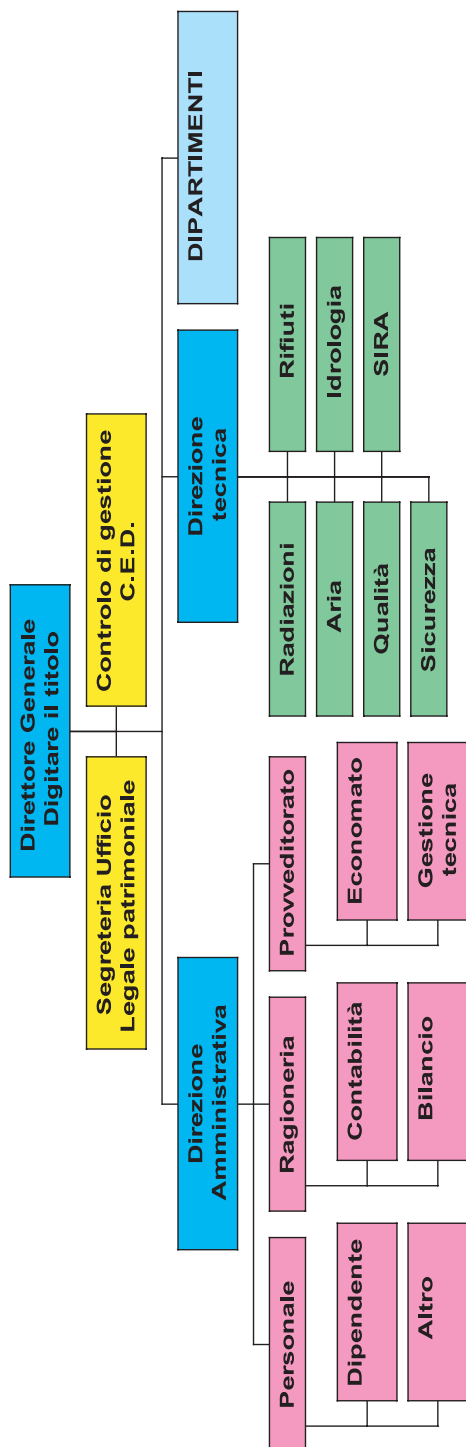
# ARPA LIGURIA



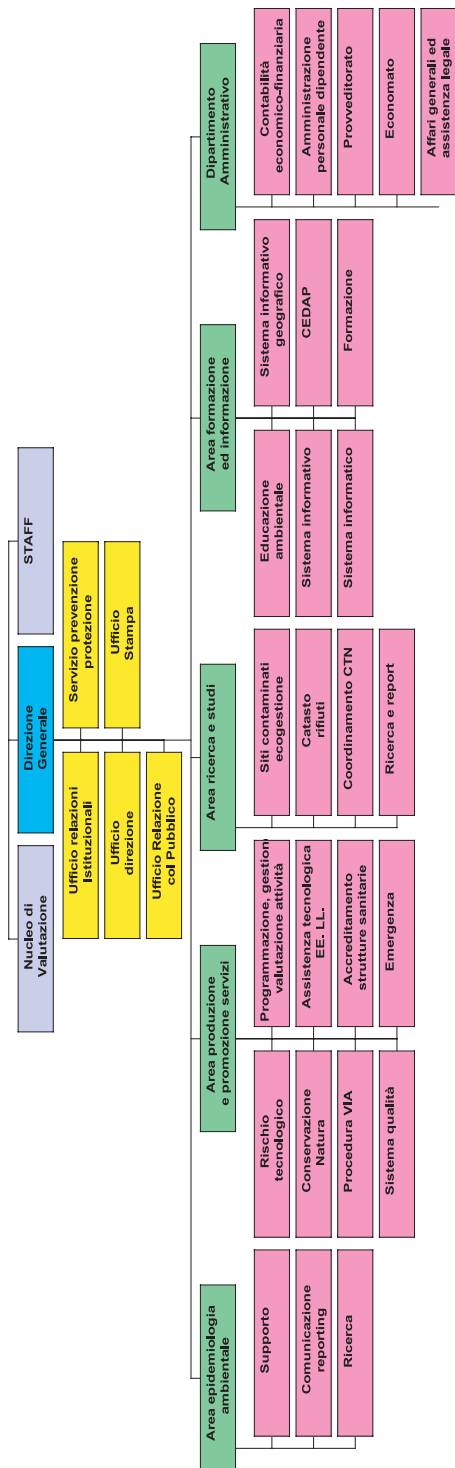
ARPA LOMBARDIA



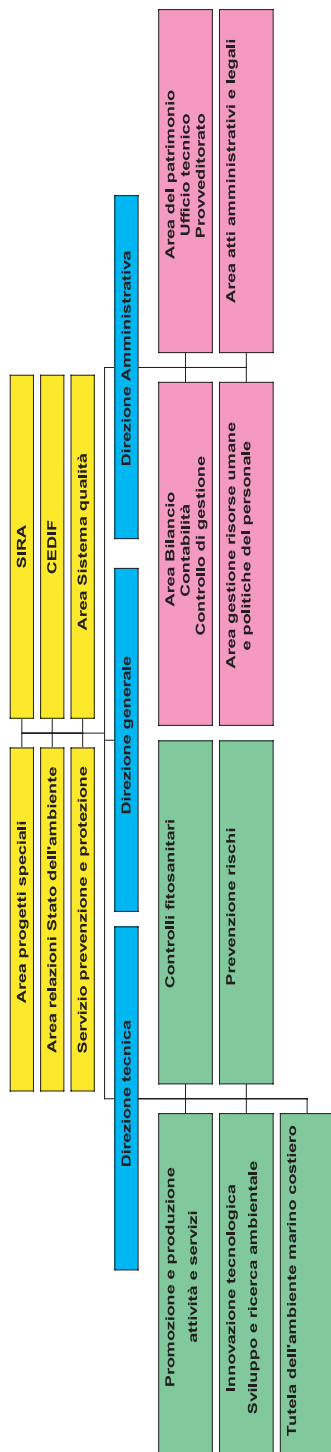
ARPA MARCHE



**ARPA PIEMONTE**

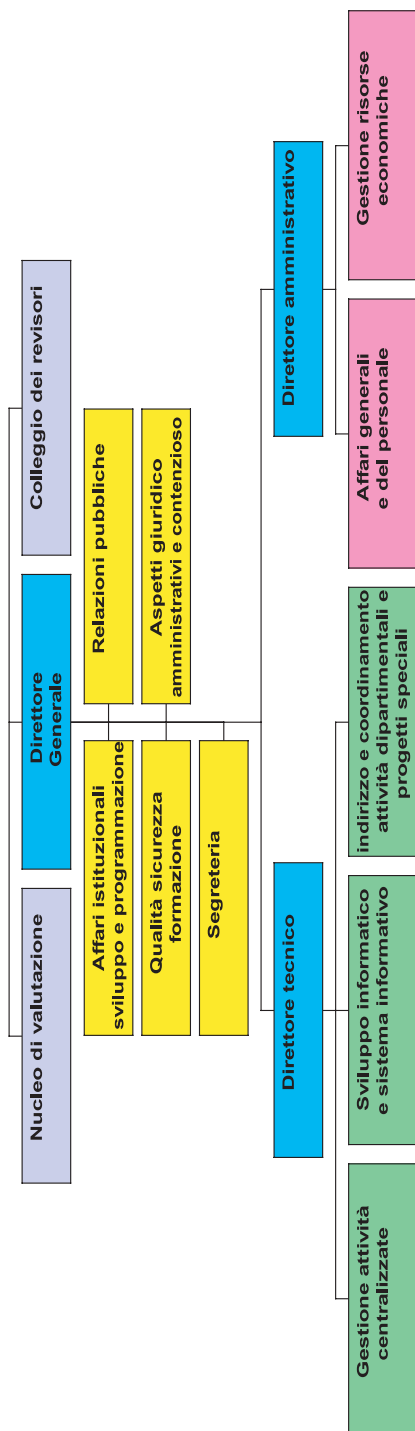


ARPA TOSCANA

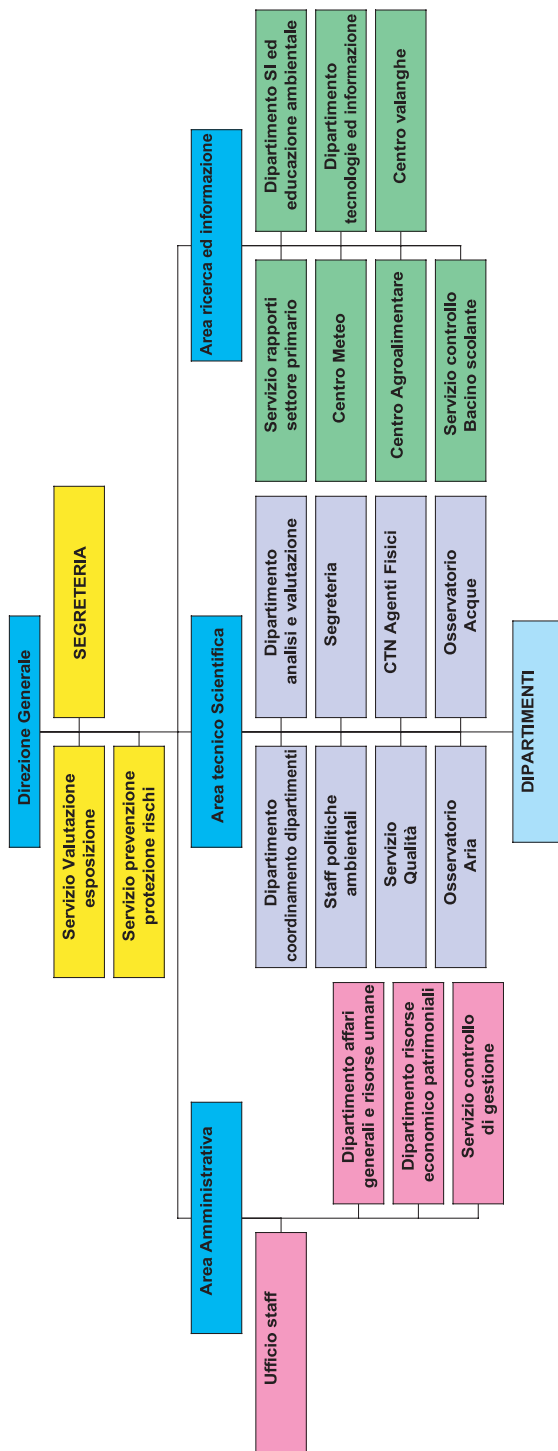




**ARPA UMBRIA**



**ARPA VENETO**



### *L'assetto del vertice: elementi di confronto*

Se è corretto poter affermare che tutte le Agenzie si articolano in strutture centrali e strutture provinciali (o dipartimentali), perché così scritto all'interno dei loro regolamenti e/o delle loro leggi istitutive, non è altrettanto semplice trarre indicazioni generali sulle modalità con cui tali strutture si articolano al loro interno. Qui infatti intervengono le scelte operate in condizione di autonomia organizzativa da ciascuna agenzia, che differenziano notevolmente i modelli, più di quanto possa sembrare ad una prima lettura di regolamenti e leggi istitutive. Inoltre, come abbiamo già sottolineato, molte agenzie stanno affrontando una revisione dei loro modelli ridefinendo molte delle strutture ad oggi esistenti e soprattutto le funzioni ad esse assegnate.

Come si evince dagli organigrammi sopra rappresentati, pur restando di norma la tripartizione delle direzioni generali in Direzione Generale, Direzione Tecnica e Direzione Amministrativa, possiamo formulare alcune considerazioni su elementi di omogeneità e diversità dei modelli di agenzia.

Innanzitutto, occorre precisare che la configurazione del vertice aziendale con una articolazione nelle tre direzioni non si riscontra in tutte le agenzie.

Alcune diversità riguardano, ad esempio, gli organi di vertice dell'agenzia, in particolare nelle agenzie di Lazio e Lombardia.

- ARPA Lazio è l'unica agenzia ad avere inserito nella propria struttura organizzativa due vice Direttori Generali che avvalendosi di commissioni di lavoro, gruppi di studio oltre che di un ufficio di coordinamento coadiuvano il Direttore Generale nello svolgimento delle sue attività;
- ARPA Lombardia è l'unica Agenzia con a capo un Presidente che presiede un Consiglio d'Amministrazione.

Un secondo tipo di diversità, che rappresenta senza dubbio un'"anomalia" rispetto ai modelli organizzativi delle strutture centrali, riguarda l'assenza della Direzione Tecnica e della Direzione Amministrativa nelle agenzie di Lombardia e Piemonte; in entrambi i casi le funzioni tecniche ed amministrative rimangono sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale. Data la particolarità di queste strutture rispetto alle altre vediamo più dettagliatamente le scelte che sono state effettuate in sede di revisione dei regolamenti per ognuna delle due agenzie.

- In Lombardia una prima revisione del regolamento non ha portato grosse variazioni rispetto alla struttura precedente, mantenendo l'articolazione organizzativa con un Presidente, un Consiglio di Amministrazione e un Direttore Generale, non coadiuvato nell'esercizio delle sue funzioni da alcun Direttore tecnico e/o amministrativo. La recente rivisitazione dell'organigramma ha portato ad una più precisa attribuzione dei ruoli tra Presidente e Consiglio di Amministrazione da un lato e Direzione Generale dall'altro. Prima della riorganizzazione le funzioni di indirizzo, controllo e gestione erano confuse tra il livello della Presidenza e quel-

lo della Direzione Generale: la riorganizzazione, in ottemperanza a quanto previsto dal Decreto legislativo 165/99, ha portato ad un'attenta ed esatta separazione delle funzioni di indirizzo e controllo da quelle gestionali affidando le prime alla Presidenza ed al Consiglio di Amministrazione e le seconde alla Direzione Generale. In questa riorganizzazione a livello gestionale, il Direttore Generale continua a non essere affiancato da una Direzione Tecnica e da una Direzione Amministrativa ma ha sotto di sé ad un primo livello gerarchico i responsabili dei Settori centrali oltre che i direttori dei dipartimenti provinciali.

- Una struttura simile è quella che si ritrova in ARPA Piemonte: anche questa agenzia non ha una posizione equivalente di Direttore Tecnico e di Direttore Amministrativo. A differenza di quanto detto per ARPA Lombardia la riorganizzazione di ARPA Piemonte dovrebbe portare a semplificare compiti e funzioni ad oggi attribuiti al Direttore Generale attraverso l'inserimento all'interno dell'organigramma delle posizioni di Direttore Tecnico e Direttore Amministrativo: in particolare, le 5 Aree che al momento sono sotto la Direzione Generale e che hanno competenze tecniche dovrebbero confluire all'interno della Direzione Tecnica, mentre il Dipartimento Amministrativo si trasformerà in una Direzione Amministrativa.

Una terza considerazione rispetto alle direzioni delle agenzie può essere fatta esaminando in particolare ARPA Veneto; in questa agenzia oltre alla Direzione Tecnica e alla Direzione Amministrativa è previsto un quarto livello direttivo centrale. Si tratta della separazione tra una Direzione Tecnico-scientifica e una Direzione Ricerca e Innovazione. Tali modifiche rispetto ad un assetto tripartito sembrano rispondere all'esigenza di differenziare le funzioni di direzione rispetto alle concrete esigenze di direzione e coordinamento delle strutture e non in base a un modello precostituito e direttamente mutuato dal contesto sanitario.

### ***Le funzioni di Direzione Generale***

Passiamo ora ad analizzare le caratteristiche strutturali delle Direzioni Generali, vale a dire le modalità di articolazione delle funzioni delle strutture alle dirette dipendenze dei Direttori Generali.

Sulla base degli organigrammi precedentemente ricostruiti, possiamo innanzitutto sottolineare come tutte le agenzie assegnino al Direttore Generale una duplice funzione:

1. di indirizzo e governo dell'agenzia, in un ruolo istituzionale di interpretazione del mandato, di costruzione di reti di relazioni con interlocutori esterni, di formulazione di scelte strategiche;
2. di gestione dell'agenzia, garantendo processi efficienti ed efficaci di acquisizione e utilizzo delle risorse, di programmazione, organizzazione e valutazione delle attività e dei risultati dell'ente.

La prima è una funzione tipicamente da "Presidente del Consiglio di Amministrazione", che rappresenta e interpreta gli interessi della proprietà; la seconda è quella più operativa del manager, cioè di colui che garantisce il raggiungimento degli obiettivi previsti. Questa duplicità di funzioni del Direttore Generale è una caratteristica insita nella natu-

ra stessa delle agenzie, come organizzazioni che hanno mutuato il loro modello, come abbiamo già sottolineato, dalle aziende sanitarie.

Tuttavia, il modello di direzione tripartita Direzione Generale, Direzione Amministrativa e Direzione Tecnica (ad esclusione dei casi precedentemente citati di Piemonte e Lombardia) o addirittura quadripartita (come nel caso del Veneto), consente di configurare modelli di Direzione Generale diversi a seconda del grado di accentramento o, viceversa, di delega di funzioni da parte del Direttore Generale nei confronti delle altre direzioni.

Semplificando la lettura degli organigrammi, possiamo in sintesi individuare quattro modelli di Direzione Generale.

1. Un primo modello possiamo definirlo di Direzione Generale *"leggera"*; si tratta dei casi in cui alle dirette dipendenze del Direttore Generale vi sono ridotte funzioni di staff, di limitate dimensioni. Rientrano in questa tipologia le Direzioni Generali di Veneto e Marche. In entrambi i casi, infatti, troviamo alle dirette dipendenze dei Direttori Generali poche funzioni, anche se con delle differenze; nel caso di ARPA Veneto, oltre al Servizio Prevenzione e Protezione, troviamo un servizio tecnico relativo alla valutazione delle esposizioni; nel caso di ARPA Marche invece in Direzione Generale confluiscono alcune funzioni tipicamente gestionali come il CED e il Controllo di Gestione.
2. Un secondo modello di Direzione Generale possiamo definirlo a *"costellazione"*. In questo caso l'articolazione delle funzioni alle dirette dipendenze del Direttore Generale è più complessa; intorno alla figura del Direttore Generale si configura una pluralità di unità di staff e di referenti per funzioni e attività di rilevanza aziendale. In questa tipologia possiamo ricomprendere le Direzioni Generali delle agenzie di Liguria, Campania e Friuli Venezia Giulia, che presentano spiccati tratti di omogeneità strutturale. Oltre alle funzioni di segreteria, in entrambi i casi alle dirette dipendenze delle Direzioni Generali troviamo le seguenti unità di staff:
  - servizio prevenzione e protezione
  - servizio controllo interno
  - sviluppo organizzativo e delle risorse umane
  - sistemi informativi
  - comunicazione, informazione, URP

Rispetto al modello precedente, questo tipo di Direzione Generale governa un numero maggiore di processi aziendali, caratterizzandosi come diretto referente di ciascun responsabile di staff, senza filtri intermedi.

3. Un terzo modello di Direzione Generale può essere considerato come un'evoluzione del precedente, in quanto da un modello di costellazione di unità di staff si passa ad un modello di articolazione in strutture di *linee*. Potremmo definirlo un modello di Direzione Generale a *"struttura"*. Il Direttore Generale delega alcune funzioni di governo dei processi aziendali in capo alla Direzione Generale a figure dirigenziali intermedie, che permangono alle sue dirette dipendenze. In

questi casi la struttura della Direzione Generale tende a diventare molto simile a quella delle Direzioni Amministrativa e Tecnica, con un' articolazione delle strutture su più livelli.

Tra le aziende analizzate il caso più evidente di questo modello è quello della Direzione Generale dell'Emilia Romagna, dove alle dipendenze del Direttore Generale troviamo tre macro articolazioni:

- il Servizio Affari Istituzionali e Pianificazione
- il Servizio Sistemi Informativi
- il Servizio Qualità

a loro volta articolate in una molteplicità di aree di secondo livello, ognuna con un responsabile.

Il modello dell'Emilia Romagna appare senza dubbio particolarmente complesso e articolato, anche in considerazione del fatto che alle dipendenze del Direttore Generale non rientrano unicamente funzioni e processi organizzativo-gestionali, ma anche servizi prettamente tecnici a carattere specialistico.

Direzioni Generali "a struttura" possono essere considerate anche quelle dell'ARPA Toscana e dell'ARPA Lazio; nel primo caso alla Direzione Generale afferiscono alcune strutture a forte carattere istituzionale e generale:

- il Sistema Informativo Regionale Ambientale (SIRA)
- il Settore Comunicazione, Educazione, Documentazione, Informazione e Formazione (CEDIF)
- l'Area Progetti Comunitari, Sportello unico per le imprese e procedure integrate
- le articolazioni funzionali Servizio di Prevenzione e Protezione (SeEPP) e di Qualità.

Si tratta quindi di un modello di Direzione Generale che, pur essendo abbastanza articolato, non configura una Direzione direttamente coinvolta nel governo dei processi aziendali. Le funzioni di programmazione e controllo, organizzazione, promozione e innovazione sono delegate in buona parte alle altre aree e settori di direzione tecnica e amministrativa.

Nel Lazio invece l'articolazione a struttura della Direzione Generale è molto più focalizzata su un presidio forte delle funzioni aziendali a carattere strategico e organizzativo-gestionale; in particolare, sono previste le seguenti articolazioni:

- l'Area Pianificazione e sviluppo, comprendente :
  - i. l'Unità Organizzazione e controlli interni
  - ii. l'Unità Sistemi informativi
  - iii. l'Unità Formazione e biblioteca ambientale
- lo staff Assicurazione qualità
- lo staff Relazioni esterne, comunicazione e marketing
- lo staff Ufficio tecnico – giuridico
- il Servizio prevenzione e protezione ambientale

4. Un quarto ed ultimo modello di Direzione Generale è quello che in precedenza abbiamo definito come "atipico", in quanto coincide con il governo complessivo di tutte le strutture di primo livello dell'agenzia, sia di area tecnica che di area am-

ministrativa, data l'assenza rispettivamente delle figure di Direttore Tecnico e di Direttore Amministrativo. Si tratta dei casi già citati delle agenzie di Lombardia e Piemonte, in cui il Direttore Generale rappresenta il vertice unico sia delle funzioni di staff di Direzione Generale, sia delle strutture di linee di area tecnica e amministrativa. Nell'ipotesi di un processo di riorganizzazione di tali agenzie, con l'adozione di un modello di macrostruttura organizzativa che preveda l'articolazione in tre direzioni (Generale, Tecnica e Amministrativa) sarà necessario un ridimensionamento delle funzioni di Direttore Generale. L'esito di tale processo potrà condurre verosimilmente all'adozione di un modello di Direzione Generale "a struttura" o "a costellazione", qualora rimanga assegnato al Direttore Generale rispettivamente il presidio di alcune strutture operative o solamente di alcune funzioni di staff a carattere generale (come sembra essere, in particolare, nel caso del Piemonte).

### **Le funzioni di Direzione Amministrativa**

A differenza della Direzione Generale ed ancor più di quella Tecnica, la Direzione Amministrativa presenta un maggior livello di uniformità tra le agenzie (escludendo ovviamente i casi di Lombardia e Piemonte dove non è prevista).

In termini generali, possiamo infatti rilevare come le funzioni assegnate alle Direzioni Amministrative siano sostanzialmente identiche, anche se definite con denominazione talvolta diversa:

- Affari Generali, Atti Amministrativi e Legali
- Personale (o anche Risorse Umane)
- Contabilità e Bilancio (o anche Ragioneria)
- Economato e Provveditorato (o anche Beni e Servizi)
- Patrimonio (o anche Servizio Tecnico)

I più interessanti elementi di differenziazione rilevati nelle macrostrutture organizzative delle Direzioni Amministrative sono:

- in ARPA Emilia Romagna all'interno della Direzione Amministrativa troviamo un'Unità di Sviluppo Organizzativo, normalmente presente, laddove prevista dalle altre agenzie, all'interno della Direzione Generale;
- nelle Direzioni Amministrative di Emilia-Romagna, Veneto, Toscana e Friuli Venezia Giulia viene collocata anche la funzione di Controllo di Gestione; in particolare in Emilia-Romagna e Toscana, tale funzione è associata al Servizio Bilancio e Contabilità, evidenziando il diretto collegamento tra le due aree di competenza;
- in Veneto è prevista una unità di staff alla Direzione Amministrativa.

I casi di Emilia Romagna e Toscana appaiono particolarmente interessanti, perché prefigurano un quadro in cui progressivamente le funzioni più tradizionali di area amministrativa acquisiscono nuove competenze gestionali, normalmente collocate in posizione di staff alla Direzione Generale in strutture diverse e con responsabilità diverse. Così, la gestione amministrativa del personale si arricchisce delle relazioni sindacali e

delle politiche del personale, la contabilità delle funzioni di contabilità analitica e controllo di gestione, andando a configurare delle Direzioni Amministrative che passano da una logica tipicamente di "amministrazione" ad una di "gestione strategica" delle risorse, con un diretto ruolo di governo e monitoraggio dei processi aziendali di produzione e consumo di risorse.

### **Le funzioni di Direzione Tecnica**

Rispetto alla Direzione Amministrativa, l'articolazione interna delle strutture di Direzione Tecnica delle agenzie non è facilmente riconducibile ad un modello unico con qualche variazione, ma presenta maggiori caratteri di eterogeneità e di complessità. Innanzitutto occorre precisare che per la Direzione Tecnica sembrano emergere in modo più evidente rispetto alle altre due direzioni i limiti di un modello mutuato dalle aziende sanitarie. La direzione tecnica in campo ambientale non è infatti riconducibile ad un'area tecnico-professionale specifica, omogenea e predefinita, quale quella medica igienico-sanitaria tipica delle direzioni sanitarie e di presidio ospedaliero; semmai, si avvicina di più ad una figura di direzione trasversale e generalista (quale è ad esempio in sanità il direttore di distretto o di direzione di area sanitaria territoriale). Inoltre all'interno della Direzione Tecnica convergono esigenze diverse e talvolta contrapposte, come la standardizzazione dei processi e l'innovazione dei servizi, il controllo e la prevenzione, attività eterodirette e attività autodirette, logica territoriale e logica specialistica, così come ambiti tematici e specialistici molto eterogenei.

All'interno di questa complessità, le possibili modalità di differenziazione organizzativa e di articolazione dei diversi livelli di direzione e coordinamento delle strutture operative possono essere anche molto eterogenei.

Una prima esperienza interessante ci sembra la scelta fatta dalla Regione Veneto di differenziare le funzioni di coordinamento e di indirizzo tecnico-scientifico, prevalentemente rivolte all'integrazione delle attività svolte dai Dipartimenti provinciali, dalle funzioni di ricerca e innovazione, che godono di una maggiore autonomia, essendo meno coinvolte in attività di gestione diretta di servizi.

Anche la Liguria parla di Direzione Scientifica, e non di Direzione Tecnica, a voler sottolineare la prevalente funzione assegnata al livello regionale di promozione, coordinamento, sviluppo e supporto scientifico-metodologico alle attività dei dipartimenti provinciali, senza alcuna gestione diretta di attività operative e rivolte all'esterno.

Passando invece a considerare le caratteristiche strutturali dei modelli di Direzione Tecnica, possiamo sostanzialmente individuare due principali criteri di differenziazione:

1. un primo criterio, che potremmo definire *funzionale*, articola le strutture di Direzione Tecnica per macrofunzioni trasversali alle diverse aree tematiche e linee produttive; tra queste funzioni troviamo, ad esempio:
  - promozione e produzione attività e servizi
  - innovazione tecnologica, sviluppo e ricerca ambientale
  - sviluppo delle eccellenze e delle specializzazioni



- sviluppo dei monitoraggi e dei controlli integrati
  - etc....
2. un secondo criterio, che potremmo definire *divisionale*, articola le strutture di Direzione Tecnica per aree di attività o servizi, lungo linee produttive autonome (per fattore di pressione, tipologia di destinatario o tipologia di servizio); in questo caso troviamo, ad esempio, un'articolazione del tipo:
- aria
  - acqua
  - rifiuti
  - suolo
  - educazione ambientale
  - formazione e informazione ambientale
  - etc...

Ovviamente, si tratta di due modelli estremi di riferimento, mentre nella realtà i modelli organizzativi delle agenzie adottano generalmente entrambi i criteri, proprio perché è impossibile ricondurre ad un unico principio organizzativo la complessità della Direzione Tecnica.

Tuttavia, se adottiamo il principio del criterio prevalente, possiamo distinguere:

- da un lato le agenzie che hanno adottato un modello di Direzione Tecnica prevalentemente di tipo funzionale (Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Campania, Toscana, Veneto ed Umbria);
- dall'altro, le agenzie che hanno adottato un modello di Direzione Tecnica prevalentemente di tipo divisionale (Marche e Friuli Venezia Giulia).

Per quanto riguarda le agenzie di Piemonte e Lombardia, l'assenza della Direzione Tecnica ci impedisce un reale confronto con le altre agenzie; tuttavia se analizziamo il criterio di differenziazione delle strutture di area tecnica, possiamo ricondurre alla prima delle due tipologie la Direzione Tecnica di ARPA Piemonte e alla seconda quella di ARPA Lombardia.

### 3.2.3 Le strutture provinciali

Le strutture provinciali rappresentano per le ARPA la componente propriamente produttiva e a diretto contatto con il territorio, i luoghi in cui l'agenzia fondamentalmente garantisce e gestisce i processi di offerta di servizi in risposta ad una domanda espressa o rilevata.

L'aspetto innovativo rispetto alla precedente articolazione dei Presidi Multizonali di Prevenzione delle ASL consiste nel fornire tale servizio non più in una prospettiva unicamente locale e provinciale, ma come presidio territoriale di una rete di offerta definita su scala regionale.

L'organizzazione delle sezioni o Dipartimenti provinciali (d'ora in poi adotteremo indifferentemente le due denominazioni, anche se non in tutte le agenzie le strutture provinciali assumono la denominazione di Dipartimenti) appare quindi particolarmente critica per le ARPA, sia in termini strategici, perché costituiscono il punto reale di ero-

gazione delle attività e di verifica dell'efficienza/efficacia/qualità dei processi produttivi, sia in termini organizzativi e culturali, perché la loro trasformazione è resa particolarmente difficile dalla persistenza del precedente assetto organizzativo, ereditato dalle aziende sanitarie. In alcune realtà, ad esempio, la stessa transizione nelle aziende sanitarie non ha ancora eliminato schemi e criteri organizzativi ereditati dai precedenti Laboratori di Igiene e Profilassi (il laboratorio come unità organizzativa di base e di riferimento prevalente per gli operatori; la distinzione prevalente tra area chimica e area microbiologica, etc.).

In questo contesto, a differenza delle strutture centrali, di nuova istituzione, l'organizzazione delle strutture provinciali assume la caratteristica di ri-organizzazione e di profonda trasformazione di culture e modelli consolidati. La costruzione di un modello di agenzia a rete, dove le strutture provinciali si configurano come articolazioni locali di un'organizzazione su scala regionale, richiede il ripensamento innanzitutto delle strutture e delle articolazioni organizzative dei due livelli, tale da garantire l'integrazione e il coordinamento di attività e servizi ambientali.

La riorganizzazione delle strutture dipartimentali, attualmente in corso in molte agenzie, rappresenta un tentativo di superamento di una situazione organizzativa caratterizzata dall'aggregazione di risorse e "pezzi" di organizzazioni provenienti da amministrazioni diverse.

Tali processi sono ispirati sia alla razionalizzazione delle attività di laboratorio, attraverso la riorganizzazione della rete laboratoristica e/o l'omogenizzazione delle attività di controllo e monitoraggio su scala regionale, sia all'introduzione e allo sviluppo a livello locale di nuove attività e funzioni previste dalle agenzie e non presenti precedentemente nei PMP.

L'analisi comparata degli organigrammi dei Dipartimenti provinciali non deve condurci all'individuazione del modello migliore di riferimento, ma alla comprensione delle differenti soluzioni che le agenzie hanno ideato, progettato e sperimentato (o in corso di sperimentazione) per risolvere un problema comune su tutto il territorio nazionale.

Si tratta, ancor più delle strutture centrali, di soluzioni con forte carattere evolutivo; alcune delle informazioni riportate, ad esempio, sono state desunte da documenti recentissimi, talvolta ancora in corso di approvazione.

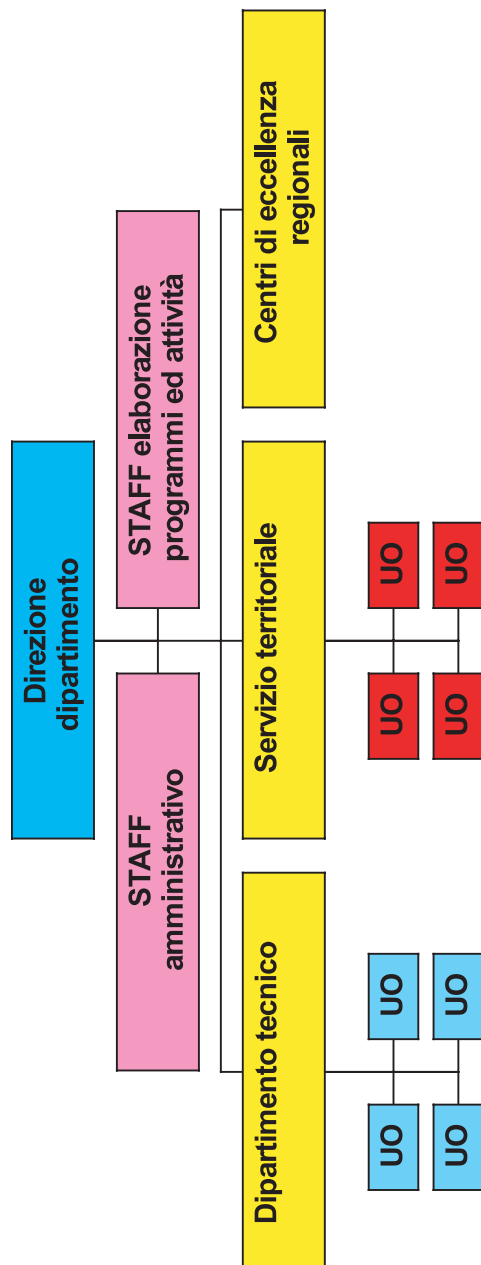
Diventa quindi difficile individuare in modo omogeneo e statico "l'assetto attuale" dei dipartimenti provinciali, se non altro per la stessa eterogeneità dei concreti modelli tra province diverse all'interno della stessa agenzia.

Il criterio di confronto che adotteremo sarà dunque quello della comparazione del modello strutturale tipico di dipartimento, quello cioè definito da regolamento, a prescindere dalla specifica applicazione che trova. Ciò in linea anche con la tendenza diffusa nelle agenzie a limitare i contenuti del regolamento alle indicazioni di principio circa l'articolazione delle strutture organizzative, riservando a documenti più dinamici e flessibili la definizione dettagliata delle strutture e delle loro articolazioni previste per ciascuna specifica realtà provinciale.

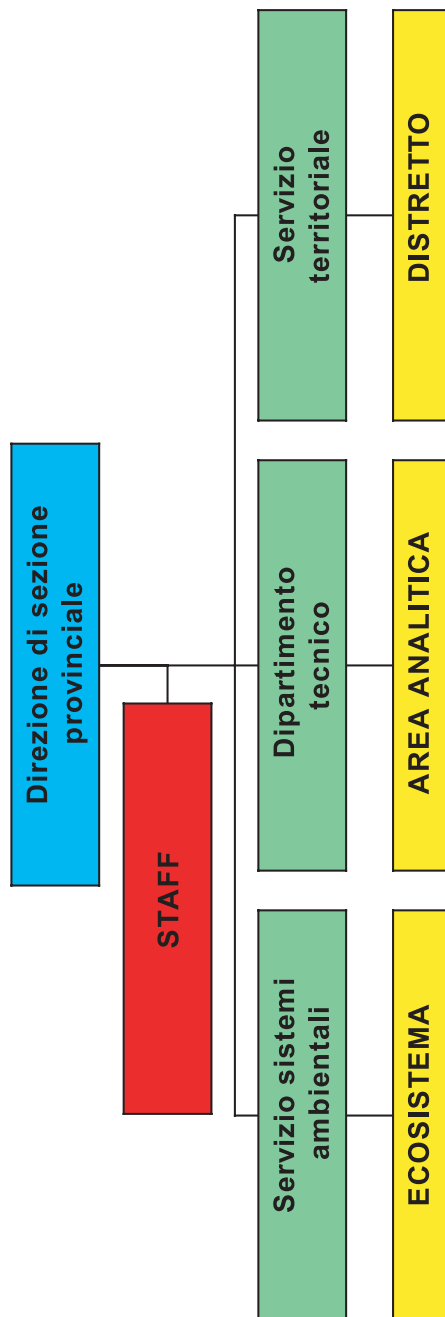
L'analisi delle strutture dipartimentali sarà articolata nella seguente maniera:

- a) Ricostruzione degli organigrammi  
Si tratta certamente di un primo e non trascurabile risultato: esso consente alle agenzie di verificare la corretta rappresentazione del proprio modello e di confrontarlo con quello delle altre agenzie relativamente all'articolazione delle funzioni operata;
- b) Confronto dei criteri di differenziazione delle strutture  
Si tratta di comprendere quale disegno del dipartimento provinciale sovrintende alla attribuzione delle funzioni alle diverse componenti dell'organizzazione. La differenziazione è il primo e più importante processo di organizzazione, in quanto individua i ruoli e le responsabilità, condizione per tutti i processi di attribuzione di personale, obiettivi e risorse alle diverse articolazioni organizzative.
- c) Il confronto delle funzioni in posizione di staff al Direttore di Dipartimento Provinciale  
Nel confronto tra modelli abbiamo voluto analizzare a parte le caratteristiche delle unità di staff eventualmente previste, in quanto la loro articolazione risponde in genere a logiche diverse rispetto all'articolazione delle strutture di produzione.

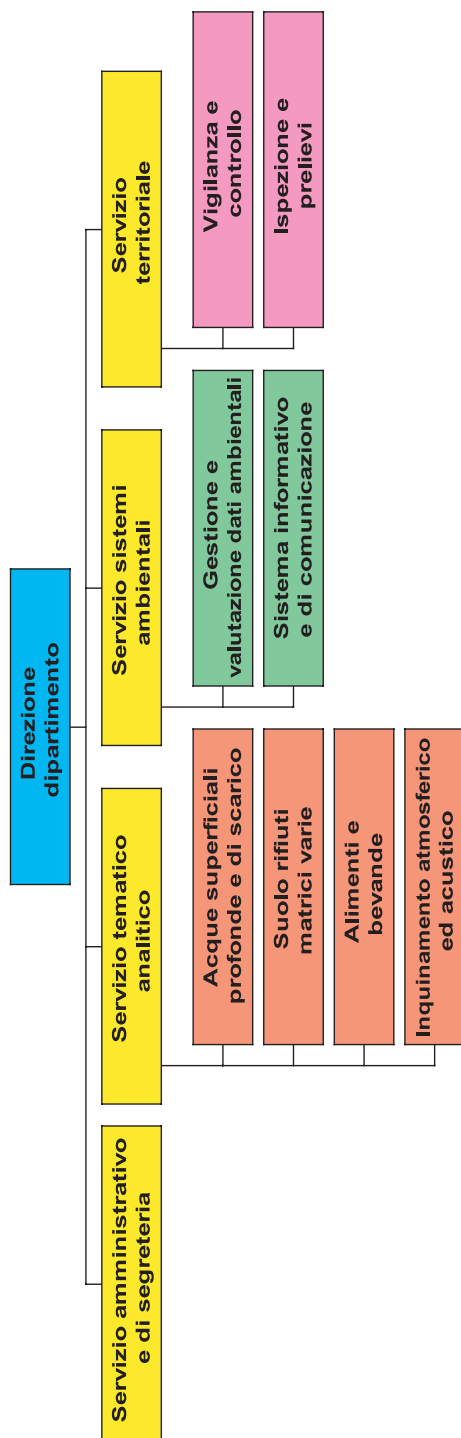
ARPA CAMPANIA



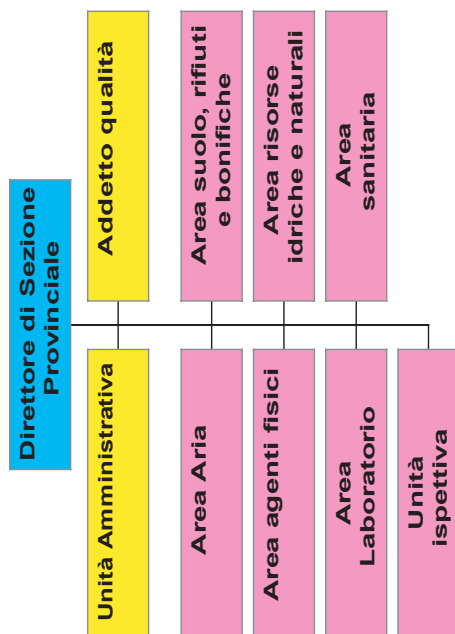
**ARPA EMILIA ROMAGNA**



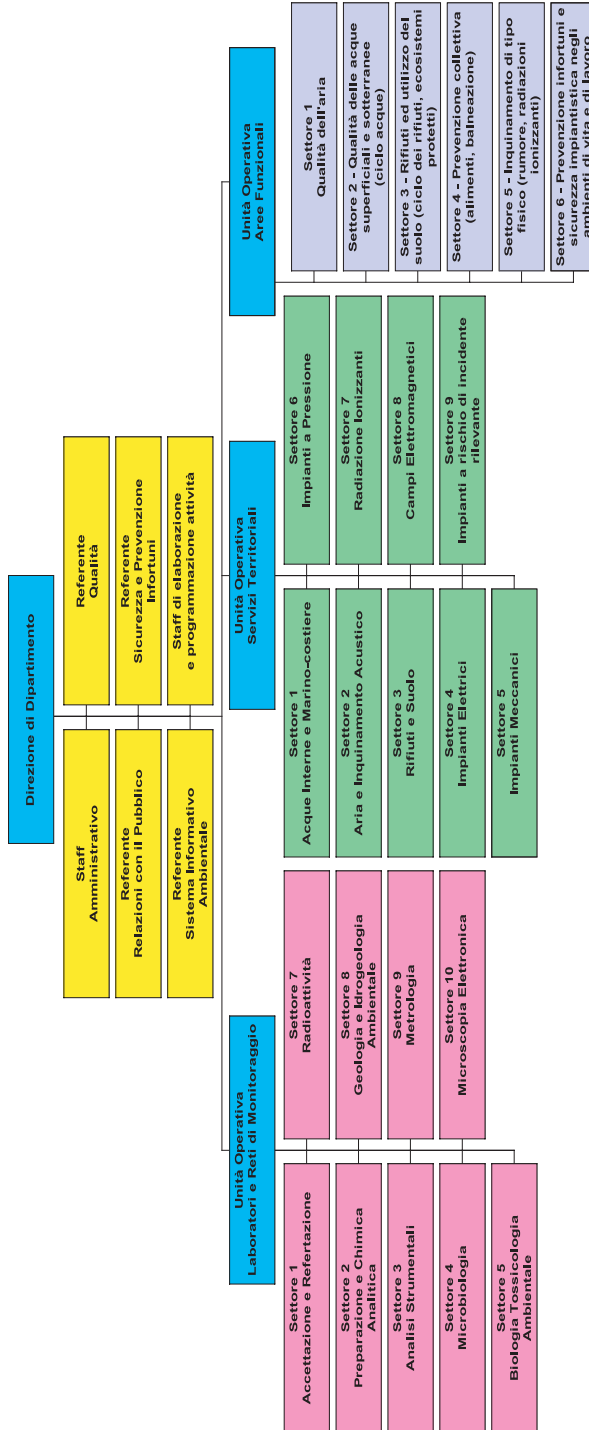
**ARPA TOSCANA**



## ARPA LAZIO

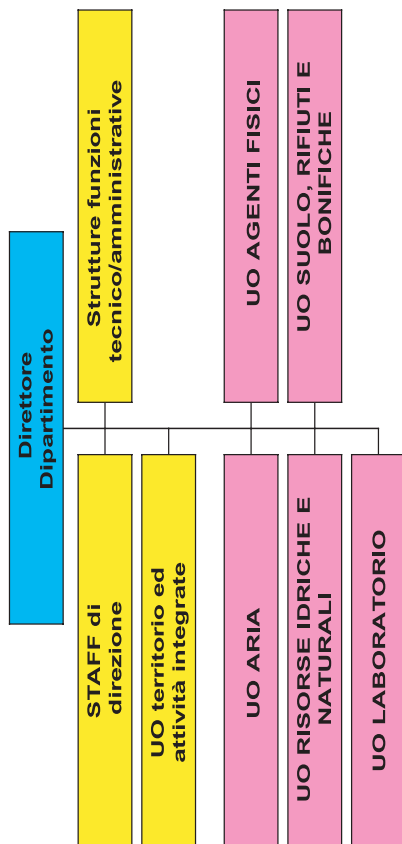


ARPA LIGURIA

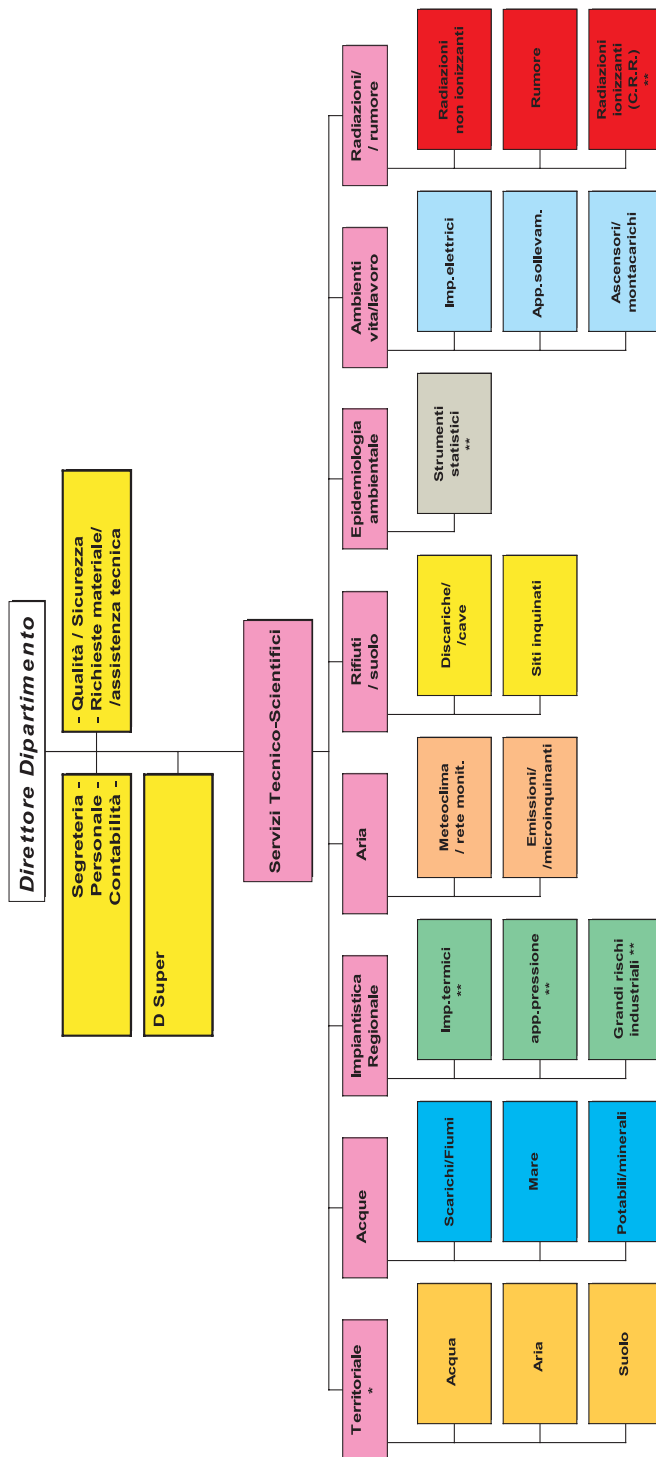




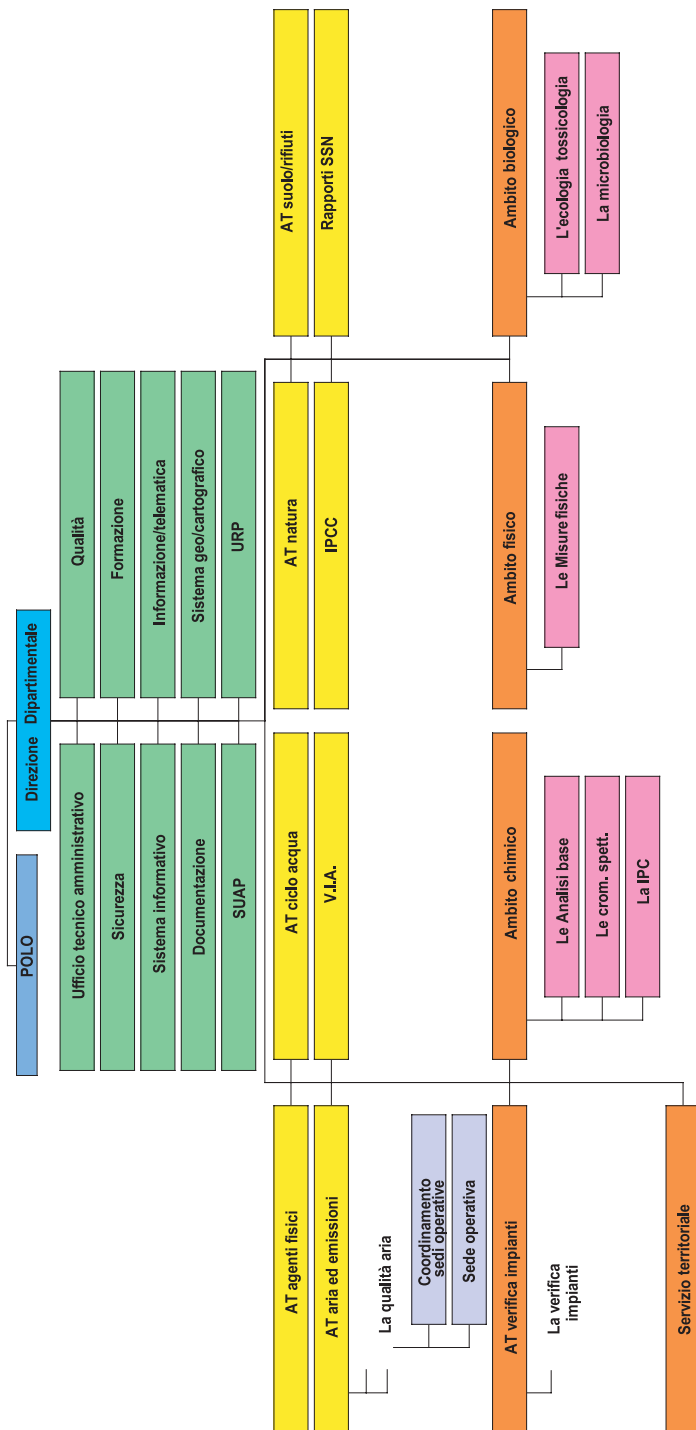
**ARPA LOMBARDIA**



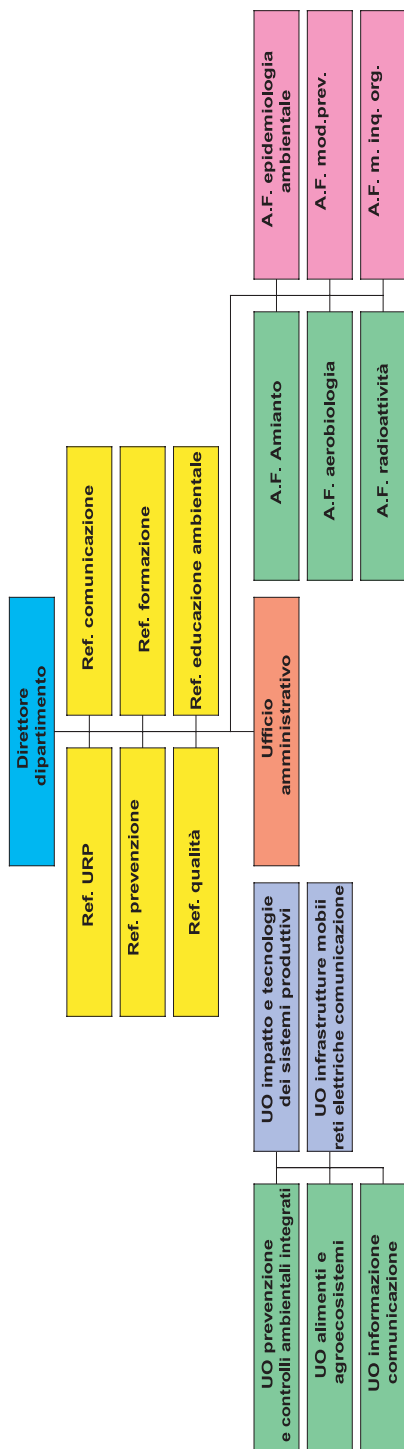
ARPA MARCHE



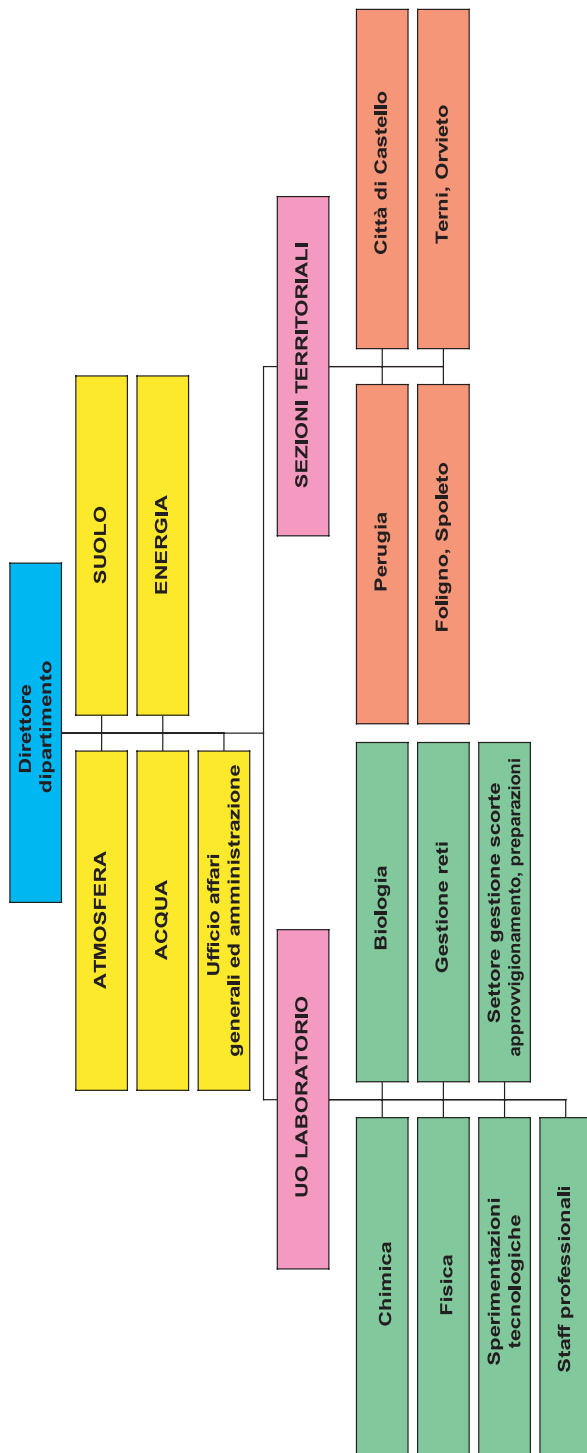
**ARPA PIEMONTE**



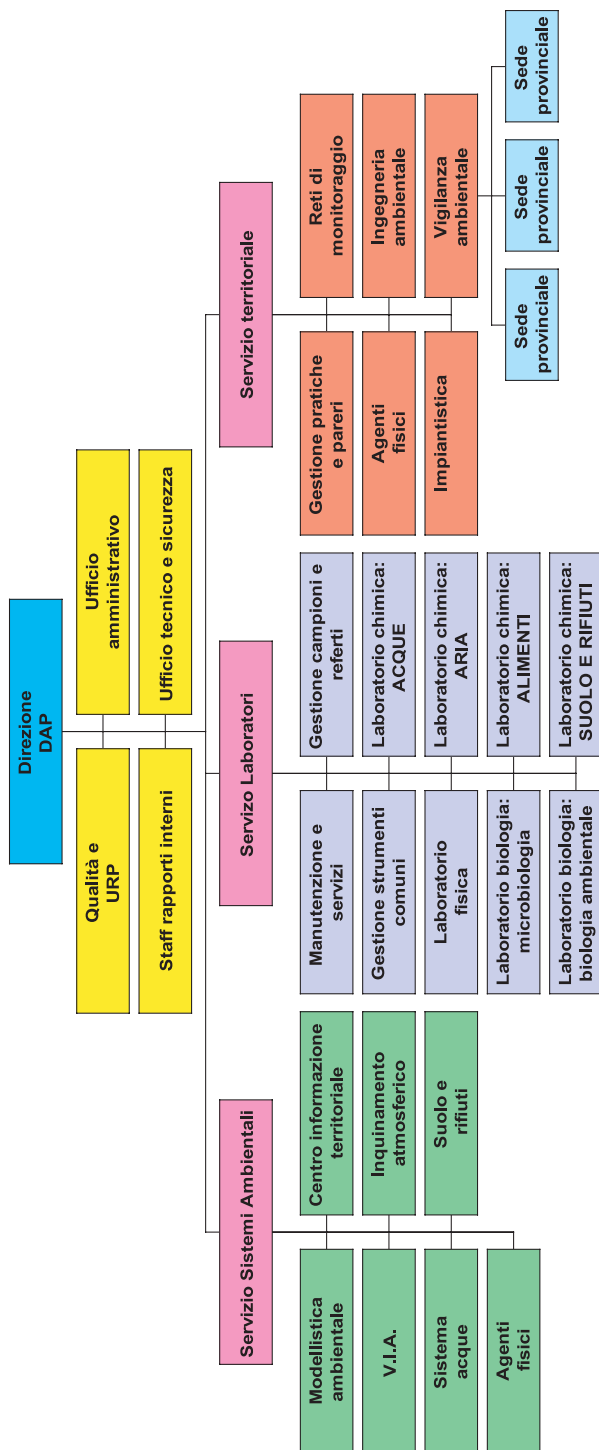
ARPA TOSCANA



**ARPA UMBRIA**



ARPA VENETO



### **Articolazione dei Dipartimenti Provinciali**

Come si evince dagli organigrammi precedentemente rappresentati, è difficile operare un confronto tra i diversi modelli strutturali; esiste infatti una complessità organizzativa data dalla pluralità di possibili criteri di differenziazione, tutti pertinenti:

- criteri di tipo specialistico-funzionale
- criteri legati a specifici servizi/prodotti
- criteri relativi alla sub-articolazione territoriale del territorio provinciale
- criteri che privilegiano l'appartenenza professionale

Innanzitutto possiamo sottolineare una distinzione, presente in tutte le agenzie, tra servizi tecnici e servizi territoriali, intendendo per primi quelli deputati all'attività tecnico-analitica di laboratorio, e per secondi quelli responsabili dell'attività di prelievo dei campioni, di ispezione e verifica sul territorio, di contatto con i soggetti destinatari dei servizi.

Buona parte del confronto tra criteri di differenziazione dei Dipartimenti provinciali risiede nella modalità con cui ogni agenzia ha risolto la supposta distinzione tra servizi tecnici e territoriali.

Al riguardo possiamo individuare tre modelli diversi.

#### 1. Dipartimenti provinciali articolati unicamente in Servizi Territoriali e Laboratori Tecnici: Campania, Marche e Lazio

I Dipartimenti provinciali sono articolati in strutture separate che presidiano, da un lato l'attività territoriale, dall'altra quella tecnico-analitica (laboratori).

Vi sono tuttavia alcune differenze tra i modelli di Marche, Campania e Lazio. In Campania esiste una distinzione tra Dipartimento tecnico, che comprende tutti i laboratori, e Servizio Territoriale, e rispondono entrambi direttamente al Direttore di Dipartimento provinciale.

Nelle Marche, invece, pur mantenendo una distinzione tra servizio territoriale e servizi tecnici relativi alle diverse aree tematiche (acqua, aria, rifiuti, suolo, etc.), tutti tali servizi sono ricompresi all'interno di un'unica struttura "Servizi tecnico-scientifici", che risponde al Direttore di Dipartimento. In altri termini rispetto al modello della Campania, il servizio territoriale rappresenta una struttura di secondo livello e non di primo livello. Nel Lazio, la distinzione tra servizi tecnici e servizi territoriali si basa su una distinzione rispettivamente tra:

- aree tematiche (Aria, Risorse idriche e naturali, Agenti fisici, Rifiuti e bonifiche) e Laboratorio da un lato (servizi tecnici)
- area Sanitaria e Unità ispettiva dall'altro (servizi territoriali).

#### 2. Dipartimenti provinciali che hanno fuso in un'unica struttura servizi tecnici e territoriali: Lombardia

Le funzioni ed i compiti tradizionalmente svolti dai Servizi Territoriali vengono gestiti in modo integrato con le attività laboratoristiche. Il criterio di differenziazione adottato

per questi servizi è unicamente quello per area tematica. All'interno di ogni area i servizi tecnici e territoriali vengono svolti in modo integrato, garantendo così un'unica responsabilità organizzativa su tutte le fasi del processo di campionamento, vigilanza, consulenza, analisi di laboratorio, monitoraggio, prevenzione, etc.

E' una scelta organizzativa che privilegia in modo netto un criterio di differenziazione per linea di prodotto/servizio, secondo una logica che potremmo definire più di tipo divisionale che non di tipo specialistico-funzionale.

In Lombardia occorre sottolineare come l'U.O. Territorio, alle dirette dipendenze del Direttore di Dipartimento, fa riferimento ad un'altra funzione, che non coincide con il servizio territoriale normalmente inteso (come in Campania e Marche), che invece è ricompreso all'interno delle U.O. tematiche (Aria, Agenti fisici, Risorse idriche e naturali, Suolo, Rifiuti e Bonifiche). Si tratta invece di una struttura che ha il compito di supportare il Direttore di Dipartimento nella programmazione, omogenizzazione e localizzazione delle attività territoriali, quasi come una funzione di staff e di supporto ai processi decisionali e non di diretta gestione operativa di attività.

I vantaggi del modello divisionale adottato dalla Lombardia sembrano risiedere essenzialmente nella maggiore responsabilità attribuita al prodotto (e quindi in un maggiore orientamento delle strutture al destinatario finale del servizio e, in generale, alla finalizzazione dei processi produttivi) e, di conseguenza, in una riduzione del rischio di frammentazione organizzativa derivante dalla pluralità di ambiti specialistici e disciplinari che operano nella stessa area tematica.

Il problema che tale approccio può generare è quello della possibile spinta alla duplicazione di strutture laboratoristiche o operative che svolgono la stessa funzione; molto spesso infatti uno dei vantaggi della concentrazione dei laboratori è proprio quello di garantire economie di scala attraverso la gestione comune di strumenti, attrezzature, personale, che pur operano su matrici ambientali diverse. Per fronteggiare tale rischio la Lombardia ad esempio sembra aver adottato dei correttivi: in particolare, ha previsto una U.O. Laboratorio che svolge una funzione di service alle U.O. tematiche mettendo a disposizione gli strumenti e le attrezzature comuni.

### 3. Dipartimenti provinciali articolati in Servizi Territoriali, Laboratori Tecnici e Aree Tematiche: Liguria, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana, Veneto ed Umbria

Un terzo modello di Dipartimento è quello in cui si cerca di salvaguardare entrambi i criteri di differenziazione, vale a dire quello specialistico-funzionale (distinzione tra servizi tecnici e servizi territoriali) e quello divisionale (individuazione delle singole aree tematiche).

In questa tipologia possiamo ricondurre i modelli di cinque agenzie: Liguria, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana, Veneto, anche se con caratteristiche e denominazioni diverse delle singole strutture.

Il Piemonte si configura come una struttura a forte carattere matriciale; le attività di laboratorio sono suddivise per ambito professionale (chimico, fisico e biologico), con strutture di responsabilità di primo livello alle dirette dipendenze del Direttore di Dipar-



timento. Sempre al primo livello troviamo una struttura Servizio territoriale, che svolge una funzione di supporto ai laboratori attraverso sedi operative dislocate sul territorio e il loro coordinamento. Sempre allo stesso livello troviamo inoltre delle Aree tematiche (ciclo acqua, natura, rifiuti e suolo, agenti fisici, aria e emissioni, verifica impianti), che presidiano le attività di monitoraggio e controllo specificamente riferite ai diversi ambiti avvalendosi però generalmente delle strutture laboratoristiche comuni (tranne specifici laboratori o reti di monitoraggio dedicate, come per la qualità dell'aria o la verifica impianti). In sintesi, le aree tematiche hanno una prevalente competenza progettuale, mentre le strutture laboratoristiche e i servizi territoriali una prevalente componente operativa.

In Liguria la tripartizione prevede:

- l'U.O. laboratori e reti di monitoraggio, suddivisa per settori a forte carattere specialistico
- l'U.O. Servizi territoriali, suddivisa per settori riferiti a singole linee di attività (quindi con criteri diversi rispetto all'articolazione interna dei laboratori)
- l'U.O. Aree funzionali, con un'articolazione in settori per aree tematiche di intervento

Come per il Piemonte, in Liguria il ruolo delle Aree funzionali è prevalentemente quello di programmare interventi volti a garantire prevenzione, omogenizzazione delle attività di controllo e monitoraggio, qualità del singolo ciclo; intersecano dunque trasversalmente i settori operanti all'interno delle altre due U.O. (di qui il carattere funzionale).

In Emilia Romagna la suddivisione tra Dipartimento Tecnico e Servizio Territoriale ha caratteristiche diverse rispetto alle altre agenzie; l'articolazione territoriale privilegia infatti un criterio di tipo geografico per bacini distrettuali sub-provinciali, mentre il Dipartimento Tecnico è suddiviso per laboratori relativi alla singola area analitica. E' una distinzione dunque più marcata tra due criteri di differenziazione diversi, che necessitano di una perfetta integrazione, che può essere garantita prevalentemente dalle capacità di integrazione e coordinamento a livello di Direzione di Dipartimento.

La terza struttura presente nei Dipartimenti dell'Emilia Romagna è il Servizio Sistemi Integrati, che ricomprende in modo interessante tutti quei servizi/prodotti ambientali che non sono riconducibili alle attività di controllo e monitoraggio, e che hanno un forte valore aggiunto sulle politiche di promozione della qualità, di informazione e educazione ambientale.

Il modello del Veneto ha una configurazione simile alle precedenti, con un'articolazione in tre strutture:

- il Servizio Laboratori, suddiviso prevalentemente per settori analitici (laboratori chimici, biologici, fisici);
- il Servizio Territoriale, suddiviso sia per aree tematiche (agenti fisici, impiantistica, reti di monitoraggio), sia per funzioni (gestione pratiche e pareri) sia per territorio (sedi sub-provinciali di vigilanza ambientale)
- il Servizio Sistemi Ambientali, suddiviso sia per aree tematiche (Sistema Acque, Agenti fisici, Suolo e Rifiuti, Inquinamento atmosferico) sia per servizi (modellistica ambientale, VIA, Centro informativo territoriale)

Il modello di Dipartimento si presenta particolarmente complesso, dal momento che

prevede la copresenza di criteri di differenziazione molto articolati e diversi tra loro. Questo tipo di modello da un lato suddivide in modo molto analitico le responsabilità, dall'altro tuttavia crea una esigenza di integrazione molto più forte, che non può essere ricondotta a linee gerarchiche ma necessita di altri strumenti (integrazione di processi, di tecnologia, di culture condivise).

Da questo punto di vista la Toscana rappresenta a nostro avviso il modello più articolato e complesso di Dipartimento provinciale, almeno a livello di organigramma, e vale la pena analizzarlo nel dettaglio. In questo caso infatti al primo livello di differenziazione del Dipartimento troviamo tutti i criteri sin qui rilevati:

- una U.O. Prevenzione e controlli ambientali, che gestisce in modo unitario tutte le attività di laboratorio; è l'unica struttura ad avere infatti un'articolazione di secondo livello (U.O. attività di laboratorio);
- quattro U.O. a carattere fortemente specialistico-funzionale, trasversali a tutte le aree tematiche e a tutti i laboratori :
  1. l'U.O. Impatto e Tecnologia dei sistemi produttivi
  2. l'U.O. Infrastrutture di mobilità, reti elettriche e di comunicazione
  3. l'U.O. Agroecosistemi e alimenti
  4. l'U.O. Comunicazione e Informazione
- delle Articolazioni Funzionali che presidiano singole linee di attività tematica, secondo un modello simile a quello rilevato in Liguria:
  1. Articolazione funzionale Amianto
  2. Articolazione funzionale Modellistica previsionale
  3. Articolazione funzionale Microinquinanti organici
  4. Articolazione funzionale Aerobiologia
  5. Articolazione funzionale Epidemiologia ambientale
  6. Articolazione funzionale Radioattività
- una U.O. Professionale Tecnici di prevenzione ambientale, che opera alle dipendenze dell'U.O. Prevenzione e controllo degli ambienti integrati.
- Un Ufficio Amministrativo

Ovviamente si tratta del modello generale definito nel regolamento; nell'attuazione concreta non tutte le strutture sono state previste in tutti i dipartimenti provinciali, ma solo alcune, a seconda delle caratteristiche e delle esigenze del territorio. Tuttavia il livello di differenziazione previsto è comunque estremamente elevato; occorre inoltre considerare che in alcuni casi i Dipartimenti provinciali hanno delle sub-articolazioni provinciali, con una "gemmazione" di strutture locali analoghe a quelle provinciali.

Anche in questo caso al massimo livello di differenziazione fa da contrappeso la massima esigenza di integrazione, che non può essere demandata alla struttura organizzativa, ma ad altre dimensioni dell'organizzazione, più strettamente connesse ai processi, ai sistemi operativi, alla cultura organizzativa.

### ***Le funzioni di staff ai Direttori di Dipartimento provinciale***

Da una attenta ricostruzione e lettura degli organigrammi dei Dipartimenti provinciali del-

le singole agenzie, emerge che il Direttore, oltre a dirigere strutture in posizione di *line*, si avvale anche generalmente di uffici e unità collocate in posizione di *staff*.

Tali strutture, a carattere trasversale, possono coprire un quadro di competenze e funzioni molto diverse.

La tabella che segue ha lo scopo di dare una lettura sintetica e comparata dei dati emersi dagli organigrammi. Nella prima colonna, a sinistra, sono state riportate tutte le funzioni svolte dalle unità di staff ai Direttori di dipartimento provinciale, anche se nelle singole agenzie possono assumere anche denominazioni diverse.

Tabella 3.2 – Articolazione delle funzioni di staff ai Direttori di Dipartimento Provinciale

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	Campania	FVG	Umbria
URP											
Qualità											
Educazione/ formazione											
Documentazione											
Amministrazione											
Elab. Programmi											
Sicurezza											
Sistema informativo											
Sportello unico											
Sistema geo-cartografico											

A partire dai dati contenuti in tabella, possiamo distinguere alcune tipologie di staff.

1. In un primo gruppo possiamo inserire quei casi in cui gli organi di staff sono impegnati quasi esclusivamente in attività di supporto alle funzioni amministrative e di programmazione del Dipartimento, funzionando come un'articolazione periferica della Direzione Amministrativa e dei servizi di programmazione centrali (Campania, Lombardia, Marche, Lazio, Umbria);

2. In un secondo gruppo troviamo agenzie in cui le funzioni di staff ai Direttori di Dipartimento provinciale sono state particolarmente potenziate, prevedendo la presenza di referenti o microstrutture alla qualità, all'educazione ambientale, alla formazione, al SUAP, all'URP, ai sistemi informativi (Piemonte, Veneto, Toscana, Emilia Romagna e Liguria).

E' da segnalare che gli staff, in alcuni casi, sono vere e proprie strutture, anche sub-articolate, cui è preposto un responsabile, mentre altre volte sono dei referenti provinciali per determinati ambiti di intervento. Si tratta in quest'ultimo caso spesso di figure con competenze specialistiche, che forniscono supporto, di carattere tecnico e metodologico alle direzioni, come articolazioni periferiche di funzioni specialistiche (di staff o di line) svolte a livello centrale.

Con riferimento alle funzioni di staff, possiamo formulare due considerazioni conclusive.

La prima è che, da un punto di vista organizzativo, non bisogna sottovalutare il ruolo di integrazione e di stimolo all'innovazione che tali funzioni possono svolgere, soprattutto in considerazione dell'esigenza, comune a tutte le agenzie, di trovare un equilibrio difficile tra omogenizzazione dei processi e delle attività e decentramento di funzioni e responsabilità.

Secondariamente, mentre l'articolazione delle strutture di line serve a garantire la capillarità, la differenziazione e la progressiva specializzazione dell'offerta di servizi sul territorio, il ruolo assegnato agli staff è solitamente quello di garantire, da un lato, il rafforzamento delle funzioni di coordinamento e programmazione da parte della direzione, dall'altro l'efficace diffusione delle politiche di innovazione e di sviluppo promosse a livello centrale.

### 3.3. I dati di personale

#### 3.3.1. *Le dotazioni di personale delle agenzie; utilizzo e limiti del confronto*

In questa sezione sono presentati i risultati emersi dalla raccolta e dal confronto dei dati relativi alle dotazioni di personale delle agenzie partecipanti al progetto di benchmarking.

Anche in questo caso, così come in precedenza con riguardo alle strutture organizzative, non si tratta di un confronto che vuole condurre all'individuazione di standard o benchmark di riferimento; ci troviamo dinanzi, infatti, a informazioni di tipo strutturale che ben poco ci dicono sul reale funzionamento, sui processi e sulle performances delle agenzie. Inoltre, i dati di personale risentono anch'essi di fattori fortemente contingenti, come le dotazioni "ereditate" dalle aziende sanitarie, i percorsi di autorizzazione da parte delle Regioni all'avvio di procedure concorsuali, la possibilità di ricorso e l'effettivo utilizzo di altre forme di collaborazione alternative al rapporto a tempo indeterminato, etc. Non sempre, in altri termini, la dotazione di personale è il risultato di una scelta aziendale, e come tale confrontabile o migliorabile; laddove i margini di intervento so-

no molto ridotti per la direzione stessa, la dotazione di personale dell'agenzia si configura più come un "dato" da cui partire, imprescindibile per valutare la sostenibilità delle scelte, poco modificabile nel breve periodo.

Pur tenendo conto di queste premesse, le informazioni raccolte tramite i questionari compilati dalle agenzie riteniamo forniscano un'interessante e originale confronto su uno degli aspetti indubbiamente più critici per lo sviluppo. Il personale delle agenzie costituisce in ultima analisi la risorsa principale per l'attuazione dei programmi e la gestione dei processi aziendali; conoscere e confrontare le dotazioni di personale delle agenzie, anche solo ad un primo livello generale, è utile per valutare in prima approssimazione gli scostamenti "dimensionali" tra le diverse realtà. Non potendo ancora disporre di dati omogenei e confrontabili di volumi di attività, di efficienza produttiva, di qualità delle prestazioni, etc., un primo confronto puramente strutturale sulle dotazioni di personale ci consente di andare al di là degli organigrammi, di identificare la reale entità delle diverse articolazioni organizzative.

Le tabelle di seguito riportate ci indicano l'esistenza di alcuni elementi di omogeneità nelle dotazioni di personale delle agenzie, in particolare per quanto attiene la distribuzione del personale nei diversi ruoli e qualifiche. Allo stesso modo, emergono analogie più forti tra alcune regioni, che possono – a partire da queste prime informazioni generali – approfondire specifici ambiti di confronto quantitativo e qualitativo.

In termini generali, i dati possono fornire non tanto una base significativa per un confronto attuale tra le agenzie, quanto una base conoscitiva importante per verificare le proprie scelte nella definizione di un modello strutturale di agenzia di medio periodo. Tali indicazioni possono essere ovviamente più utili per quelle agenzie che sono ancora in fase di prima strutturazione e possono quindi beneficiare, in fase di determinazione della proposta di dotazione organica da presentare in Regione, di alcuni elementi di verifica con altre agenzie circa la sostenibilità e la coerenza della dotazione richiesta.

Inoltre, i dati di personale contenuti nelle tabelle sono una componente fondamentale per pervenire in futuro ad un confronto sulle performance delle agenzie, incrociando i dati di personale con i volumi di attività, gli indicatori di risultato, i dati di costo. Essi costituiscono, in altri termini, una prima base informativa per un sistematico benchmarking competitivo e/o funzionale tra le agenzie.

Come evidenziato nella tabella 3, l'utilizzo dei dati di personale può andare anche nella direzione del benchmarking interno; lo stesso incrocio di tali dati con altri indicatori quanti-qualitativi (volumi, tempi, costi, etc.) può infatti consentire all'interno di ogni agenzia di sviluppare – laddove non sia stato già implementato da sistemi di contabilità analitica e controllo di gestione – forme di confronto sistematico e di benchmarking tra sezioni provinciali o singole unità organizzative omogenee.

Da ultimo, occorre sottolineare che l'acquisizione dei dati di dotazione di personale costituisce il primo e necessario (benché limitato) step di un confronto tra agenzie sulle politiche del personale. Gli accresciuti ambiti di autonomia delle singole aziende e am-

ministrazioni pubbliche derivanti dalla riforma del pubblico impiego, dall'introduzione della contrattazione decentrata, nonché dallo sviluppo di nuovi istituti contrattuali, rendono particolarmente interessante e cruciale per lo sviluppo delle agenzie il rapido adeguamento dei processi e degli strumenti operativi di gestione del personale.

In questo senso, un'attività di benchmarking funzionale tra le strutture di gestione del personale delle agenzie potrebbe ulteriormente indirizzarsi verso specifici oggetti, quali ad esempio:

- i criteri di definizione dei profili professionali
- i criteri per la progressione economica orizzontale
- i criteri di graduazione delle posizioni organizzative
- i sistemi di valutazione delle prestazioni e utilizzo degli incentivi di produttività
- etc..

Per quanto riguarda le modalità di raccolta del dato, occorre fare alcune precisazioni:

1. i dati relativi alla dotazione effettiva di personale equivalgono alle unità di personale in servizio al 31 maggio 2002 (come richiesto dal questionario); per eliminare dal dato l'effetto di eventuali sbalzi temporanei (assunzioni e cessazioni nel corso dell'anno), sarebbe più corretto confrontare i dati di personale in termini di "teste equivalenti" relativamente ad un dato periodo (ad esempio nel 2001). Tuttavia per ragioni di praticità e più rapido accesso a dati omogenei si è preferito "fotografare" i numeri del personale in servizio ad una data comune;
2. è possibile, comunque, che in alcuni casi il servizio personale abbia fornito i dati del personale in servizio non al 31 maggio ma al 1° gennaio 2002 o ad altra data intermedia; tuttavia, possiamo ipotizzare che nell'arco del periodo considerato eventuali variazioni non inficino la sostanziale omogeneità della rilevazione;
3. i dati di personale in servizio riguardano unicamente tutto il personale a tempo indeterminato e i dirigenti con contratto a tempo determinato; sono quindi esclusi dalle dotazioni effettive eventuali dipendenti del comparto a tempo determinato, le collaborazioni coordinate e continuative, incarichi professionali e personale con contratto di lavoro interinale. Questa scelta sicuramente in alcuni casi può condizionare la significatività del confronto, in particolare laddove si è fatto maggiore ricorso a questo tipo di collaborazioni. Al tempo stesso, però, si è ritenuto che confrontare il personale operante con un rapporto di maggiore stabilità e continuità nel tempo consente di avere una più chiara visione di eventuali scostamenti della situazione attuale rispetto a una dotazione di personale a regime. Nulla esclude, per il futuro, che si possano operare ulteriori approfondimenti e analisi dei dati di personale, includendo anche altre forme di collaborazione.

Prima di passare alla lettura delle tabelle, occorre precisare alcuni limiti all'omogeneità e alla confrontabilità dei dati stessi, che tuttavia solo in parte condizionano la significatività dei risultati.

Il primo e più generale problema è inerente la diversa situazione delle agenzie rispetto alla definizione e alla stabile acquisizione di personale. Come vedremo, a fronte di alcune agenzie che prevedono per il futuro scostamenti marginali di dotazione rispetto a quella attuale, altre (quelle di più recente istituzione) sono ancora inserite nel processo

di prima strutturazione e definizione della dotazione di personale a regime. L'eterogeneità delle dotazioni è inoltre riconducibile a condizioni di partenza diversa, al momento stesso di istituzione dell'ARPA; laddove infatti i servizi e le attività dei PMP erano più strutturati, le ARPA hanno ereditato una dotazione di personale più consistente, sia in termini di numerosità di personale che di articolazione dei profili professionali. In altri contesti il personale confluito nelle ARPA dalle aziende sanitarie è fortemente sottodimensionato e sconta l'assenza di interventi recenti di riorganizzazione e sviluppo.

Questa diversità di situazioni condiziona quindi la confrontabilità dei dati, se non altro di quelli espressi in valori assoluti. Rimane comunque interessante il confronto possibile sia tra agenzie che si trovano in situazioni analoghe sia tra agenzie in fase di strutturazione, con conseguente ridefinizione degli organici, ed agenzie più mature.

Un secondo limite dei dati di personale riguarda la situazione di eterogeneità delle attività svolte dalle agenzie. Infatti, per operare confronti tra le dotazioni di personale delle agenzie dovremmo supporre che le attività svolte siano le stesse; di fatto sappiamo, ad esempio, che in alcune agenzie permangono attività che in altri contesti regionali sono rimaste di competenza delle aziende sanitarie (impiantistica, anti-infortunistica), oppure che l'esistenza di specificità ambientali comporta in alcune regioni la creazione di strutture tematiche non presenti in tutti i contesti.

Indubbiamente, per operare un confronto alla pari dovremmo "depurare" i dati da tali eterogeneità, confrontando, ad esempio, le dotazioni di personale relative a una base comune di attività svolte da tutti.

Per il futuro, il modo più semplice per ovviare a questo problema è proprio quello di passare da un confronto su dati generali, relativi all'intera organizzazione, al confronto su dati di personale relativi a singole strutture, singole attività o fasi di processo.

Occorre comunque considerare che si tratta di un primo tentativo di costruzione di una banca dati comune sul personale delle agenzie; a partire da questa base, migliorandola sia nelle modalità di raccolta dei dati che nel grado di approfondimento e analiticità del dato, sarà possibile sviluppare confronti sempre più significativi e mirati.

### 3.3.2. *Le tabelle di personale*

La tabella 3.3 riporta i dati di personale aggregati.

Come già richiamato in premessa, è evidente l'eterogeneità delle situazioni tra le agenzie con una dotazione di personale già consistente (in particolare Piemonte, Liguria, Emilia-Romagna, Toscana e Veneto) e agenzie ancora in fase di strutturazione (in particolare Marche, Lazio, Campania e Friuli Venezia Giulia).

Se confrontiamo i dati assoluti, le agenzie di maggiori dimensioni sono Piemonte, Emilia-Romagna e Veneto (in cui la dotazione prevista supera le 1.000 unità e la dotazione effettiva le 900), mentre le più "piccole" sono quelle di Liguria, Marche, Lazio, Campania e Friuli Venezia Giulia (in termini assoluti, il numero di personale in servizio è mediamente inferiore di tre volte quello delle agenzie più grandi).

Il confronto diventa tuttavia più significativo se confrontiamo i dati relativi.

1. Per quanto riguarda il rapporto tra dotazione prevista e dotazione effettiva, nelle

Tabella 3.3 - Dotazione di personale

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FGV	Umbria	Campania
Dotazione prevista	1280	405	945	1038	1018	799	400	537	405	247	362
Dotazione effettiva	1019	337	853	923	899	684	223	286	279	129	310
% di copertura dotazione prevista	79,6%	83,2%	90,3%	88,9%	88,3%	85,6%	55,8%	53,3%	68,8%	52,2%	85,6%
popolazione residente	4.288.244	1.622.578	9.089.893	4.525.200	3.992.411	3.540.785	1.464.037	5.272.410	1.197.666	831.714	5.777.941
n. dip. previsti per 100.000 ab.	29,85	24,96	10,40	22,94	25,50	22,57	27,32	10,19	33,83	29,72	6,27
n. dip. in servizio per 100.000 ab.	23,76	20,77	9,38	20,40	22,52	19,32	15,23	5,42	23,32	15,52	5,37
superficie Kmq.	25.399	5.421	23.861	18.390	22.124	22.997	9.694	17.207	7.844	8.456	13.595
n. dip. previsti per 1.000 Kmq.	50,40	74,71	39,60	56,44	46,01	34,74	41,26	31,21	5,65	29,23	26,63
n. dip. in servizio per 1.000 Kmq.	40,12	62,17	35,75	50,19	40,63	29,74	23,00	16,62	35,58	15,26	22,80

regioni del Centro-Nord la seconda è in genere inferiore di almeno il 10-15% alla prima; questo margine si amplia notevolmente nelle agenzie di Marche e Lazio, dove la dotazione effettiva di personale attualmente copre poco più del 50% della dotazione organica prevista. Anche la Campania, dove la percentuale di copertura è più alta (85,6%), in realtà, essendo in fase di rideterminazione della dotazione organica, con una previsione di forte incremento quantitativo, avrà in prospettiva una dotazione effettiva percentualmente molto bassa. Stesso discorso vale per il Lazio, dove il processo di adeguamento della dotazione organica ai reali fabbisogni dell'agenzia renderà ancora più macroscopico l'attuale sottodimensionamento della dotazione in servizio.

- Per quanto riguarda la dotazione complessiva di personale, si evidenzia quindi una separazione abbastanza marcata tra due situazioni, che per comodità possiamo definire delle agenzie del Nord da una parte e di quelle del Sud dall'altra. Questa diversità può essere ricondotta prevalentemente alla situazione ereditata dalle aziende sanitarie nei differenti contesti, ossia al grado di strutturazione e di sviluppo dimensionale dei PMP confluiti nelle ARPA.
- Il dato relativo alla dotazione di personale diventa più interessante se confrontato con due indicatori macrostrutturali locali, vale a dire la popolazione residente e la superficie territoriale di riferimento; questo ci consente di avere due primi indicatori di dimensionamento confrontabili tra le agenzie, in particolare:
  - il numero di dipendenti (previsti e in servizio) ogni 100.000 abitanti;
  - il numero di dipendenti (previsti e in servizio) ogni 1.000 kmq.

Ovviamente si tratta di indicatori da leggere con molte cautele, dato che per analisi più sofisticate sarebbe opportuno confrontare i dati di personale con altri fattori di pressione e locali, in grado di rendere conto in modo più preciso dei fabbisogni e della domanda ambientale. Cionostante, ci sembra che alcuni primi risultati siano significativi.



- rispetto ad un indicatore mediamente superiore al numero di 20 unità di personale previsto ogni 100.000 abitanti, Lombardia, Lazio e Campania si collocano intorno (Lombardia e Lazio) o al di sotto delle 10 unità (Campania); lo scostamento si acuisce se consideriamo il numero di personale in servizio ogni 100.000 abitanti, che nelle regioni di Lazio e Campania supera di poco le 5 unità; il rapporto di queste con altre regioni, in particolare Piemonte ed Emilia-Romagna, raggiunge quindi il valore di 1 a 4, segno di una forte eterogeneità di situazioni;
- in realtà, gli indicatori molto bassi relativi al confronto personale/popolazione residente nelle tre regioni di Lombardia, Lazio e Campania potrebbero in parte essere giustificati dalla presenza nel loro territorio delle tre maggiori aree metropolitane del paese; questa circostanza, soprattutto per quanto riguarda i casi di Milano e Roma, può incidere nel rendere più basso delle altre regioni tale indicatore, dal momento che è possibile ipotizzare una proporzionalità decrescente del rapporto personale/popolazione al crescere della densità abitativa;
- meno standardizzato rispetto al precedente, è il secondo indicatore contenuto in tabella, che confronta il numero di dipendenti con la superficie territoriale. Qui infatti i dati delle diverse agenzie si distribuiscono lungo una scala. Al vertice, con l'indicatore più alto vi è la Liguria (74,71 dipendenti previsti e 62,17 dipendenti effettivi per 1.000 kmq.), seguita da Veneto, Friuli Venezia Giulia, Piemonte, Emilia-Romagna, Lombardia e Toscana. Per quanto riguarda le altre agenzie, le Marche hanno un indicatore elevato se consideriamo il personale previsto, mentre il dato si abbassa notevolmente con riferimento alla dotazione effettiva. Per Lazio, Umbria e Campania entrambi i valori sono bassi, risultando molto sottodimensionate rispetto alle altre agenzie sia la dotazione prevista che quella effettiva.

Un altro possibile approfondimento del dato può essere effettuato con riferimento alle singole sezioni provinciali, di cui disponiamo i dati di personale effettivo (tabella 3.4). Questo dato ci consente di collocare graficamente tutte le sezioni provinciali - indicate con la rispettiva sigla - in una matrice a due dimensioni:

- indicatore dipendenti/popolazione
- indicatori dipendenti/superficie

Tabella 3.4 – Dotazione di personale dei dipartimenti provinciali

sedi provinciali	dipendenti in servizio	popolazione residente	superficie Kmq.	n. dipendenti per 100.000 abitanti	n. dipendenti per 1.000 Kmq.
<b>Piemonte</b>					
Alessandria	112	430.219	3.560	26,0	31,5
Asti	55	210.282	1.511	26,2	36,4
Biella	31	189.139	913	16,4	34,0
Cuneo	76	557.675	6.903	13,6	11,0
Novara	99	344.089	1.339	28,8	73,9
Torino (1)	349	2.215.660	6.830	15,8	51,1
Vercelli	72	180.530	2.088	39,9	34,5
Verbania	41	160.650	2.255	25,5	18,2
<b>Liguria</b>					
Genova	108	905.381	1.838	11,9	58,8
Savona	50	279.400	1.545	17,9	32,4
La Spezia	52	221.627	882	23,5	59,0
Imperia	39	216.170	1.156	18,0	33,7
<b>Lombardia</b>					
Milano (2)	270	3.767.044	1.982	7,2	136,2
Sondrio	31	177.372	3.212	17,5	9,7
Varese	58	817.674	1.199	7,1	48,4
Como	47	540.595	1.288	8,7	36,5
Lecco	35	310.352	816	11,3	42,9
Pavia	43	498.258	2.965	8,6	14,5
Cremona	55	334.662	1.771	16,4	31,1
Mantova	44	374.537	2.339	11,7	18,8
Bergamo	62	969.193	2.723	6,4	22,8
Brescia	83	1.103.872	4.784	7,5	17,3
Lodi	19	196.334	782	9,7	24,3
<b>Veneto</b>					
Venezia	122	814.602	2.463	15,0	49,5
Verona	105	824.872	3.121	12,7	33,6
Rovigo	68	243.302	1.788	27,9	38,0
Vicenza	125	790.939	2.722	15,8	45,9
Belluno	59	210.797	3.678	28,0	16,0
Trevivo	93	788.764	2.477	11,8	37,5
Padova	118	851.924	2.141	13,9	55,1
<b>Emilia Romagna*</b>					
Bologna	107	919.296	3.702	11,6	28,9
Modena	84	628.826	2.689	13,4	31,2
Reggio Emilia	79	452.289	2.293	17,5	34,5
Parma	71	398.058	3.449	17,8	20,6
Piacenza	65	266.421	2.589	24,4	25,1
Ferrara	102	348.005	2.632	29,3	38,8
Ravenna	92	351.046	1.859	26,2	49,5
Forlì-Cesena	70	355.411	2.377	19,7	29,4
Rimini	57	273.059	534	20,9	106,7
<b>Toscana**</b>					
Massa Carrara	35	199.306	1.157	17,6	30,3
Firenze (3)	146	955.267	3.514	15,3	41,5

segue: Tabella 3.4

sedi provinciali	dipendenti in servizio	popolazione residente	superficie Kmq.	n. dipendenti per 100.000 abitanti	n. dipendenti per 1.000 Kmq.
Lucca	45	375.148	1.773	12,0	25,4
Pistoia	25	269.948	965	9,3	25,9
Prato	32	229.335	365	14,0	87,7
Pisa	67	386.836	2.448	17,3	27,4
Livorno (4)	76	333.872	1.218	22,8	62,4
Siena	26	253.301	3.821	10,3	6,8
Arezzo	52	322.439	3.232	16,1	16,1
Grosseto	32	215.333	4.504	14,9	7,1
<b>Marche</b>					
Ancona	71	444.930	1.940	16,0	36,6
Pesaro	51	345.535	2.893	14,8	17,6
Macerata	38	303.374	2.774	12,5	13,7
Ascoli Piceno	48	370.198	2.087	13,0	23,0
<b>Lazio</b>					
Roma	167	3.823.662	5.352	4,4	31,2
Viterbo	24	292.677	3.612	8,2	6,6
Latina	29	511.459	2.250	5,7	12,9
Frosinone	32	494.037	3.244	6,5	9,9
Rieti	23	150.575	2.749	15,3	8,4
<b>Campania</b>					
Avellino	22	439.928	2.792	5,0	7,9
Benevento	30	293.058	2.071	10,2	14,5
Caserta	38	856.590	2.639	4,4	14,4
Napoli	122	3.096.746	1.171	3,9	104,2
Salerno	60	1.091.619	4.922	5,5	12,2
<b>FVG</b>					
Gorizia	33	138.119	466	23,9	70,81
Pordenone	46	275.267	2.273	16,7	20,23
Trieste	49	261.825	211	18,7	232,2
Udine	77	522.455	4.893	14,7	15,7
<b>Umbria</b>					
Perugia	65	608.398	6.334	10,6%	10,2%
Terni	46	223.316	2.122	20,5%	21,6%

(1) Nella sede di Torino sono comprese anche le sedi di Grugliasco e Ivrea

(2) Nella sede di Milano sono comprese anche le sedi di Parabiago e Monza

(3) Nella sede di Firenze sono comprese anche le sedi di Empoli e Mugello

(4) Nella sede di Livorno è compresa anche la sede di Piombino

\* Dai dati riportati sono esclusi i comandati in entrata

\*\* I dati riportati non comprendono le unità comprese nella direzione dell' "Area Mare" e "Grandi Rischi"

Se il dato regionale, infatti, può risentire eccessivamente delle differenze dovute dall'esistenza di aree metropolitane, attraverso il confronto diretto tra le sezioni provinciali, è possibile confrontare realtà strutturalmente più simili.

% dipendenti rispetto alla popolazione	<b>Alta</b>	Verbania Novara Belluno	Vercelli Alessandria Asti Rovigo Ferrara	Ravenna
	<b>Media</b>	Sondrio Udine	Piacenza Savona Imperia Reggio Emilia Massa Ancona Terni Pordenone Parma Forlì Pisa	La Spezia Gorizia Rimini Livorno Biella Vicenza Firenze Trieste
	<b>Bassa</b>	Siena Grosseto Rieti Cuneo Mantova Arezzo Pesaro Macerata Benevento Pavia Brescia Perugia Viterbo Frosinone Avellino	Bologna Lucca Ascoli Piceno Bergamo Lodi Pistoia	Lecco Cremona Verona Treviso Como Roma Torino Genova Venezia Padova Varese Prato Milano Napoli
		<b>Bassa</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
		% dipendenti rispetto alla superficie		
<p><b>Figura 3.2 – Matrice dipendenti/popolazione e dipendenti/superficie dei Dipartimenti provinciali</b></p>				

Uno degli aspetti più singolari della dotazione di personale delle ARPA è l'aver acquisito personale operante all'interno delle aziende sanitarie, e quindi con contratto e ruolo relativo al Servizio Sanitario Nazionale.

Per quanto riguarda i dirigenti questo comporta innanzitutto ripartizione del personale in ruoli secondo la tipologia del contratto sanità (sanitario medico e non, amministrativo, professionale e tecnico), che non risponde alle esigenze di differenziazione dei profili e delle specialità del sistema ambientale. La distinzione tra ruolo sanitario medico e non medico, ad esempio, è sicuramente molto meno importante, sia in termini di nume-

Tabella 3.5 - Ripartizione dei dirigenti in servizio per ruoli

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FGV	Umbria	Campania
DIRIGENTI	113	79	210	140	207	147	54	66	55	30	92
Ruolo sanitario n.	4	3	1	6	8	2	2	6	1		10
medico %	3,6	3,8	0,5	4,3	3,6	1,4	3,7	9,1	1,8		10,9
Ruolo sanitario n. non medico	86	50	175	82	176	123	38	44	46	26	71
%	76,8	63,3	83,3	58,6	80,0	83,7	70,4	66,7	83,6	86,6	77,2
Ruolo amministrativo n.	5	3	5	7	5	9	2	7	8	2	3
%	4,5	3,8	2,4	5,0	2,3	6,1	3,7	10,6	14,5	6,5	3,3
Ruolo professionale n.	18	23	29	25	9	12	12	9			8
%	16,1	29,1	13,8	17,9	4,1	8,2	22,2	13,6			8,7
Ruolo tecnico n.				20	9	1					2
%	0,0	0,0	0,0	14,3	4,1	0,7	0,0	0,0			6,5
											0,0

ri che di politiche del personale, rispetto alla distinzione tra chimici e biologi. Inoltre, come si evince dalla tabella, esiste una percentuale - seppur molto ridotta - di dirigenti medici che, a differenza del contesto sanitario di provenienza, costituiscono ormai quasi una "anomalia" dell'organizzazione. Tale percentuale inoltre diventa rilevante nelle agenzie di Lazio e Campania, dove costituiscono rispettivamente circa il 9 e l'11% dei dirigenti. E' evidente che la percentuale è elevata dal momento che si tratta di due agenzie con una dotazione di personale ridotta rispetto alle altre agenzie; potendo avviare nuove assunzioni di dirigenti, è prevedibile che tale percentuale tenda progressivamente a ridursi e ad allinearsi a quella delle altre agenzie (tra l'1 e il 5%).

Per quanto riguarda i dirigenti di ruolo amministrativo, dai dati emerge una dotazione alquanto ridotta, considerato che la componente di personale amministrativo comunque rappresenta mediamente circa il 20% del personale (si veda oltre la tabella 3.7). La spiegazione può risiedere nel fatto che, a differenza degli altri ruoli, normalmente non sono transitati dalle aziende sanitarie nelle ARPA dirigenti di ruolo amministrativo, per cui la dotazione attuale appare in genere alquanto sottodimensionata. Per buona parte di questi dirigenti, inoltre, diverse agenzie si sono avvalse di contratti di incarico a tempo determinato per colmare la carenza di dotazione.

Passando ad un rapido confronto, possiamo segnalare un elemento di regolarità, dato dalla somma mediamente dei dirigenti di ruolo sanitario non medico, che costituisce di gran lunga la componente maggiore, e di ruolo professionale, che tende ad attestarsi intorno al 90-95% dei dirigenti (salvo i casi di Lazio e Campania, per la citata elevata presenza di dirigenti medici).

Si sottolinea, in termini relativi, la maggiore incidenza del ruolo professionale rispetto al ruolo sanitario non medico in Liguria e Marche, e, di contro, la totale assenza di dirigenti

di ruolo professionale in Friuli Venezia Giulia.

In ogni caso, possiamo concludere che il confronto tra i ruoli dei dirigenti basato sul contratto attualmente in vigore della sanità sicuramente non favorisce l'emergere di dati significativi. In particolare, per quanto riguarda il ruolo sanitario non medico e professionale, sarebbe più opportuno approfondire l'analisi per singole professionalità o laurea specialistica, per competenze ambientali, etc.

Tabella 3.6 - Ripartizione del comparto in servizio per qualifica

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FVG	Umbria	Campania
COMPARTO	906	201	657	783	693	537	169	220	224	99	218
DS	n. 43	5	44	32	39	28	0	74	33	6	20
	% 4,0	2,5	6,9	4,1	5,6	5,2	0,0	33,6	14,7	6	9,2
D	n. 599	148	413	463	488	336	118	83	114	62	123
	% 66,0	73,6	65,0	59,1	70,4	62,6	69,8	37,7	50,8	63	56,4
C	n. 208	22	54	82	51	66	10	8	57	9	3
	% 23,0	10,9	8,5	10,5	7,4	12,3	5,9	3,6	25,4	9	1,4
BS	n. 21		25	26	9	14	0	2	2	1	42
	% 2,0	0,0	3,9	3,3	1,3	2,6	0,0	0,9	0,8	1	19,3
B	n. 94	23	88	150	90	91	24	31	9	14	30
	% 10,0	11,4	13,9	19,2	13,0	16,9	14,2	14,1	0,4	14%	13,8
A	n. 3		33		16	2	17	22	9	7	
	%	1,5	5,0	0,0	2,3	0,4	10,1	10,0	0,4	7	0,0

Passando all'analisi del comparto, e in particolare della ripartizione del personale per qualifiche, il dato più evidente che emerge è la prevalenza di personale afferente alle categorie D e DS, che complessivamente costituisce in media più del 70% del totale.

Questo dato può essere letto come uno spostamento dell'organizzazione verso l'alto, con una prevalenza cioè di personale di alte qualifiche.

In termini relativi, il rapporto tra DS e D è abbastanza omogeneo, attestandosi mediamente intorno al 7-10%; il rapporto è leggermente più elevato in Campania (16%) e Friuli Venezia Giulia (28%) mentre si differenzia fortemente dalla media l'agenzia del Lazio, con un rapporto DS/D pari a circa il 90%.

La discreta omogeneità di dotazione riscontrata per le qualifiche DS-D non si verifica invece per la categoria C, dove si verifica una spiccata eterogeneità di situazioni. La dotazione maggiore sembra riscontrarsi in Friuli Venezia Giulia (25%) e Piemonte (superiore al 20%), con valori intermedi in Toscana (12,3%), Liguria (10,9%), Veneto (10,5%), Lombardia (8,5%), Umbria (9%) ed Emilia-Romagna (7,4%), mentre si riduce notevolmente nelle agenzie di Marche (5,9%), Lazio (3,6%) e soprattutto Campania, dove la percentuale di dipendenti con qualifica C è dell'1,6%.

Questa eterogeneità sembra facilmente attribuibile alla situazione "ereditata" dagli ex PMP; laddove infatti essi erano già abbastanza strutturati, è stato possibile acquisire anche personale di qualifica C (in genere con profilo amministrativo).

Per quanto riguarda le altre qualifiche, si riscontrano i seguenti risultati:

1. la percentuale di personale di qualifica BS è mediamente molto bassa (tra l'1 e il 4%) o addirittura nulla (Liguria e Marche), tranne nel caso della Campania, dove si rileva una percentuale del 19,3%;
2. i dati relativi al personale in qualifica B registrano una certa uniformità a meno del caso di ARPA Friuli Venezia Giulia (0,4%): tutti i valori sono compresi tra il 10% e il 20%, lungo una scala che vede le percentuali più alte nelle agenzie di Veneto (19,2%) e Toscana (16,9%) e quelle più basse nelle agenzie di Piemonte e Liguria;
3. la presenza di personale con qualifica A è significativa in termini numerici soltanto in cinque agenzie (Lombardia, Emilia Romagna, Marche, Lazio ed Umbria), con un'incidenza percentuale più alta (il 10% circa) soltanto in queste ultime due regioni, data la loro dimensione più ridotta di personale rispetto alle prime due.

Tabella 3.7 - Ripartizione del comparto in servizio per ruoli

		Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FVG	Umbria	Campania
COMPARTO		906	201	657	783	693	537	169	224	99	220	218
Ruolo sanitario	n.	324	137	385	418	421	274	115	106	54	158	91
	%	35,8	68,2	58,6	53,4	60,8	51,0	68,0	47,3	55	71,8	41,7
Ruolo amministrativo	n.	151	38	148	200	158	121	25	62	22	21	57
	%	16,7	18,9	22,5	25,5	22,8	22,5	14,8	27,6	22	9,5	26,1
Ruolo tecnico	n.	431	26	124	165	114	142	29	56	23	41	70
	%	47,6	12,9	18,9	21,1	16,5	26,4	17,2	25,0	23	18,6	32,1

La suddivisione del personale del comparto per ruoli riproduce in sette agenzie (Liguria, Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria e Friuli Venezia Giulia) una struttura abbastanza simile: il ruolo sanitario con una percentuale compresa tra il 50 e il 60%, una dotazione di personale con ruolo amministrativo intorno al 22-25% e una dotazione di personale tecnico compresa tra il 13,4% (Liguria) e il 26,4% (Toscana).

Rispetto a questa distribuzione più regolare, vi sono alcune principali variazioni:

1. il Piemonte, in quanto unica regione in cui il ruolo tecnico prevale sul ruolo sanitario (rispettivamente il 47,6% contro il 35,8%);
2. la Liguria, il Lazio, le Marche ed il Friuli Venezia Giulia, con una dotazione mediamente più elevata di personale di ruolo sanitario (intorno al 70%);
3. il Lazio, che si differenzia anche per quanto riguarda la dotazione di personale amministrativo (solo il 9,5%);
4. la Campania, che ha la percentuale più elevata di personale amministrativo (26,1%), e si differenzia anche per una maggiore presenza, relativamente alle altre agenzie, di personale tecnico (32,1%) rispetto al personale di ruolo sanitario (41,7%).

Tabella 3.8 - Ripartizione del personale per sedi (centrali e provinciali)

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FVG	Umbria	Campania
Dotazione effettiva	1019	280	867	923	899	684	223	279	129	286	310
Dirigenti	113	79	210	140	206	147	54	55	30	66	92
Comparto	906	201	657	783	693	537	169	224	99	220	218
<b>Sede centrale</b>											
Dirigenti	15	10	39	22	28	31	3	10	6	10	13
Comparto	148	21	81	108	68	93	12	64	12	1	25
Totale	163	31	120	130	96	124	15	74	18	11	38
<b>Sedi provinciali</b>											
Dirigenti	98	69	171	118	179	116	51	45	24	56	79
Comparto	758	180	576	675	625	444	157	160	87	219	193
Totale	856	249	747	793	804	560	208	205	111	275	272

**Indicatori**

% dirigenti sede centrale sul totale dirigenti	13,3%	12,7%	18,6%	15,7%	13,6%	21,1%	5,6%	18,0%	20%	15,2%	14,1%
% comparto sede centrale sul totale comparto	16,3%	10,4%	12,3%	13,8%	9,8%	17,3%	7,1%	28,5%	12%	0,5%	11,5%

L'ultima tabella relativa al personale mira a confrontare la distribuzione delle dotazioni effettive di dirigenti e comparto tra le strutture centrali e le sezioni (o dipartimenti) provinciali.

Analizziamo innanzitutto il dato relativo alle strutture centrali. Per quanto riguarda la dotazione di dirigenti, possiamo sottolineare una certa regolarità della percentuale di dirigenti operanti all'interno delle strutture centrali in una percentuale compresa tra il 13% e il 20%.

I valori più elevati si registrano in Toscana (21,1%), in Umbria (20%), in Lombardia (18,6%) ed in Friuli Venezia Giulia (18%), che sulla base dei dati sembrerebbero le agenzie che hanno maggiormente potenziato le strutture al servizio delle direzioni regionali. Valori molto omogenei si riscontrano in tutte le altre realtà (Piemonte, 13,4%, Liguria, 12,7%, Veneto 15,7%, Emilia-Romagna 13,6%, Lazio 15,2%, Campania 14,1%), ad eccezione delle Marche, unica agenzia in cui il numero di dirigenti delle strutture centrali è inferiore alle 10 unità (solo 3 dirigenti), con una percentuale sul totale dei dirigenti del 5,6%.

I dati relativi al comparto presentano una maggiore eterogeneità. Ricordiamo tuttavia che i valori riguardano unicamente personale a tempo indeterminato; questo può generare quindi situazioni fortemente eterogenee, laddove buona parte del personale operante all'interno delle strutture centrali è stato assunto con collaborazione coordinata e continuativa, incarichi professionali o contratto di lavoro interinale.

Sulla base dei dati disponibili, comunque, si conferma una maggiore concentrazione



di personale del comparto nelle strutture centrali del Friuli Venezia Giulia e della Toscana, in modo coerente con i dirigenti. Segue il dato del Piemonte (16,3%), mentre la maggior parte delle agenzie si attesta in una percentuale abbastanza omogenea compresa tra il 9,8% e il 13,8%

Le eccezioni riguardano le Marche (7,1%) e soprattutto il Lazio (0,5%), dove vi è un'unica unità di personale del comparto a tempo determinato non operante nelle strutture provinciali. Come abbiamo già sottolineato, tali dati dovrebbero però essere compensati dal numero di altro personale operante nelle strutture centrali con altre forme di contratto.

Un'ultima osservazione riguarda il confronto tra dirigenti e personale del comparto operante nelle strutture centrali. Se si esclude il caso del Piemonte, delle Marche e del Friuli Venezia Giulia, la percentuale di dirigenti operanti nelle sedi regionali è mediamente superiore alla percentuale di personale del comparto operante nelle stesse sedi. Questo fenomeno dovrebbe confermare la principale collocazione nelle strutture centrali di funzioni di coordinamento, programmazione, controllo, e una minore presenza di attività operative e di diretta gestione di servizi.

### 3.4 L'organizzazione dei processi produttivi

#### 3.4.1. La centralità dei processi come oggetto degli interventi di riorganizzazione e del benchmarking

Il benchmarking relativo alle strutture organizzative e alla dotazione di personale delle ARPA può essere considerato come uno strumento per monitorare e confrontare in modo sistematico l'evoluzione dei modelli organizzativi delle agenzie. Ciononostante, per le considerazioni già fatte nell'introduzione, il confronto tra agenzie, al fine del miglioramento delle performances, deve avere per oggetto principale i processi organizzativi. Gli aspetti strutturali possono aiutarci a comprendere il quadro all'interno del quale tali processi sono svolti ed, eventualmente, a fornire elementi di interpretazione dei differenziali di prassi e di performances tra agenzie, ma non possono tradursi in parametri di riferimento per il miglioramento delle prestazioni.

Il benchmarking di processo per le ARPA deve basarsi sul confronto delle modalità di svolgimento di processi aziendali comuni. Guardare non solo ciò che fanno gli altri, ma anche "come" lo fanno, può essere una utile leva per l'innovazione e per l'individuazione di significativi parametri di confronto (*benchmark* di efficienza, efficacia, qualità).

Tuttavia, fare benchmarking sui processi, se è la modalità più utile per individuare le prassi migliori (le *best practices*), è anche la modalità più complessa. Per realizzarla in modo efficace occorre innanzitutto:

- identificare processi omogenei e scomporli in modo omogeneo in sottoprocessi e attività;
- rilevare in modo omogeneo e corretto le informazioni ad essi relative;

Un processo infatti è per definizione una serie combinata di attività mediante le quali gli *input* vengono tradotti in *output* al fine di soddisfare le esigenze del cliente interno e esterno all'organizzazione. Per confrontare processi simili tutta la sequenza di attività che compone il processo deve essere condivisa e analizzata da tutti i partecipanti al progetto nello stesso modo. Non è necessario, ad esempio, che le organizzazioni partecipanti siano dello stesso tipo (le ARPA potrebbero confrontare attività di laboratorio con strutture private o altre strutture pubbliche), ma che il processo possa essere confrontato su basi omogenee.

Nelle ARPA possono essere utilmente oggetto di confronto sia i cosiddetti processi produttivi, quelli cioè inerenti le attività centrali di prevenzione, informazione, educazione, monitoraggio o controllo ambientale, sia i processi di management (ad esempio i sistemi di programmazione e controllo), sia i processi di supporto (ad esempio acquisti, protocollo, processi contabili, etc.).

Ragionare in termini di processi è fondamentale per portare a compimento gli interventi di riorganizzazione delle agenzie; la sola riprogettazione delle strutture consente infatti di ridefinire l'articolazione delle funzioni e le competenze, ma non consente di modificare le prassi, i meccanismi di coordinamento e di integrazione, i processi decisionali, i flussi informativi, le sequenze di attività.

Per questo motivo il nostro progetto si propone di avviare il confronto su alcuni processi produttivi comuni a tutte le agenzie, sulla base della griglia di rilevazione definita nel benchmarking relativo a "Attività e funzioni".

#### 3.4.2. La rilevazione dei processi: limiti e potenzialità

A partire da tali considerazioni, il progetto di benchmarking si è proposto di avviare, attraverso il questionario, una prima rilevazione delle modalità con le quali le diverse agenzie gestiscono alcuni processi, comuni a tutte le ARPA.

Attraverso un primo incontro delle agenzie partecipanti al progetto, sono stati individuati quattro processi

1. ARIA – Controllo delle emissioni in atmosfera
2. ACQUA – Monitoraggio corpi idrici superficiali
3. RIFIUTI – Controllo discariche
4. AGENTI FISICI – Interventi su esposti da rumore

Per poter procedere innanzitutto ad una rilevazione omogenea dei dati, il questionario chiedeva di scomporre ognuno dei quattro processi in fasi e di indicare per ciascuna fase:

- a) se la fase del processo è gestita in modo informatizzato (SI/NO)
- b) se la fase del processo è gestita centralmente a livello regionale (SI/NO)
- c) se la fase del processo è gestita in modo decentrato a livello provinciale (SI/NO)
- d) se vi sono attività esternalizzate, ossia gestite operativamente da soggetti esterni all'Agenzia (SI/NO)
- e) i tempi medi di svolgimento della fase dal momento di inizio alla fine secondo la tabella seguente (a titolo di esempio, si riporta quella relativa al controllo emissioni).

CONTROLLO EMISSIONI IN ATMOSFERA

FASI	E' gestita in modo informatizzato?	E' gestita centralmente?	E' gestita a livello provinciale?	Vi sono attività esternalizzate?	Tempi medi di svolgimento
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

Il questionario intendeva in tal modo verificare in prima battuta l'omogeneità dei criteri di suddivisione del processo in fasi, lasciando ad ogni agenzia il compito di definire secondo la propria procedura e il proprio punto di vista l'individuazione delle fasi. A titolo puramente indicativo e di supporto, veniva fornita una possibile distinzione tra:

- pareri,
- relazioni tecniche,
- consulenze tecniche,
- sopralluoghi,
- ispezioni,
- prelievo campioni,
- analisi campioni,
- refertazione,
- archiviazione,
- utilizzo database.

In sede di compilazione del questionario sono tuttavia emerse alcune difficoltà. Operare il confronto in tale ambito di indagine si è rilevato sicuramente più complesso di quanto lo sia stato nell'analisi delle strutture organizzative e delle dotazioni di personale.

La prima difficoltà è stata, in alcuni casi, quella di individuare una procedura omogenea a livello regionale; la compilazione del questionario avrebbe quindi dovuto comportare per ogni processo tante tabelle quante sono nell'agenzia le diverse procedure attualmente in uso di gestione del processo stesso. Questa prima difficoltà è stata superata in fase di compilazione del questionario chiedendo alle singole agenzie di indicare la procedura ritenuta più idonea o in qualche modo standardizzabile.

Una seconda difficoltà, ben più complessa, è stata quella dell'interpretazione comune delle tabelle da parte delle agenzie; la suddivisione del processo in fasi richiederebbe infatti una preliminare condivisione di alcuni elementi:

- cosa si intende per processo e sottoprocesso;
- quali attività possono essere considerate all'interno del processo;
- una condivisione del significato, in ciascuno dei processi analizzati, del termine parere, relazione tecnica, consulenza tecnica, etc.

Il problema, in realtà risiede nel fatto che le ARPA generalmente non sono organizzate "per processo", ma per servizi, pertanto può risultare molto più facile confrontare singole attività o determinati indicatori anziché ricostruire le modalità di gestione di un intero processo.

Inoltre il benchmarking richiederebbe, per fornire informazioni significative ed essere realmente efficace, dei dati omogenei e - come tali - comparabili. Gli stessi processi, se da un punto di vista tecnico forniscono lo stesso tipo di conoscenza ambientale, dal punto di vista organizzativo non si compongono di attività omogenee, dato che ogni agenzia ha strutturato i propri processi secondo le proprie specifiche esigenze o caratteristiche organizzative, le risorse umane e finanziarie disponibili, le prassi consolidate, etc. D'altronde, come abbiamo già sottolineato, talvolta esistono modalità differenti di gestione del processo all'interno della stessa agenzia.

Non essendo possibile risolvere in tempi rapidi tali criticità, le risposte al questionario da parte delle diverse agenzie sono pervenute con caratteristiche di forte eterogeneità, tali da non consentire per il momento alcuna forma di elaborazione comparativa.

Nelle tabelle seguenti vengono forniti i risultati emersi dall'analisi dei quattro processi da parte delle agenzie; a differenza delle altre tabelle contenute nel rapporto, abbiamo volutamente eliminato il riferimento diretto delle singole risposte alle agenzie, perché l'unico utilizzo della tabella può essere quello del progressivo confronto e affinamento dello strumento.

**MODELLI E PROCESSI ORGANIZZATIVI NELLE ARPA**

**Tabella 3.9 – Controllo emissioni in atmosfera – Fasi del processo**

Preparazione	Richiesta	Sopralluoghi	Pareri	Pareri	Segnalazione amm.ne di competenza	Richiesta
Sopralluoghi	Prelievo analisi campione	Prelievo	Relazione tecnica	Relazioni tecniche	Sopralluogo	Sopralluoghi
Prelievo campioni	Refertazione	Analisi campioni	Consulenza tecnica	Sopralluoghi	Controllo amm.vo	Prelievo
Analisi campioni	Archiviazione	Refertazione	Sopralluogo	Ispezioni	Prelievo campioni	Analisi
Refertazione	Utilizzo database	Relazione tecnica	Ispezione	Prelievo campioni	Analisi campioni	Refertazione
		Archiviazione	Prelievo e analisi campione	Refertazione	Verifica conformità con limiti	Archiviazione
			Refertazione	Archiviazione	Eventuali comunicazioni autorità giudiziaria	Utilizzo data base
			Archiviazione	Utilizzo database	Relazione tecnica	
			Utilizzo database		Archiviazione	
					Sopralluoghi periodici di controllo	

## 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**Tabella 3.10 – Monitoraggio corpi idrici superficiali – Fasi del processo**

Preparazione intervento	Prelievo campioni	Prelievo campioni	Pareri	Pareri	Progettazione rete
Sopralluogo con campionam.	Analisi campioni	Analisi campioni	Relazioni tecniche	Relazioni tecniche	Relazioni e consulenze
Analisi campioni e refertazione	Refertazione	Refertazione	Consulenze	Sopralluoghi	Sopralluoghi e ispezioni
Relazione	Predisposizione data base	Archiviazione	Sopralluoghi	Ispezioni	Prelievi
	Elaborazione dati		Ispezioni	Prelievo campioni	Analisi
	Relazioni tecniche semplici		Prelievo campioni	Refertazione	Refertazione
	Relazioni tecniche complesse		Analisi campioni	Archiviazione	Archiviazione
			Refertazione	Utilizzo data base	
			Archiviazione		
			Utilizzo data base		

**Tabella 3.11 – Controllo scariche - Fasi del processo**

Preparazione intervento	Prelievo campioni	Ispezione	Pareri	Pareri	Analisi della domanda	Richiesta
Sopralluogo ispettivo	Analisi campioni	Prelievo campioni	Relazioni tecniche	Relazioni tecniche	Pianificazione attività Analisi documenti e atti	Sopralluogo
Sopralluogo con campionamento	Refertazione	Analisi campioni	Consulenza tecniche	Sopralluoghi	Sopralluoghi e ispezioni	Eventuali prelievi
Analisi campioni e refertazione	Predisposizione data base	Refertazione	Sopralluoghi	Ispezioni	Prelievo campioni	Relazione
Refertazione	Archiviazione	Relazioni tecniche	Ispezioni	Prelievo campioni	Analisi campioni	Archiviazione
	Elaborazione dati	Archiviazione	Prelievo campioni	Refertazione	Pareri e relazioni tecniche	Data base
	Relazioni tecniche semplici		Analisi campioni	Archiviazione	Consulenze tecniche e refertazione	Archiviazione
	Refertazione		Refertazione	Utilizzo data base	Archiviazione	
	Archiviazione		Archiviazione		Utilizzo data base	
	Utilizzo data base		Utilizzo data base			

Tabella 3.12 – Controllo discariche - Fasi del processo

Esame richiesta e preparazione strumenti	Richiesta	Ispezione	Pareri	Pareri	Pareri	Richiesta
Sopralluogo ed esecuzione misura	Verifica della richiesta	Misura manuale	Relazioni tecniche	Relazioni tecniche	Relazioni tecniche	Sopralluoghi
Relazione	Sopralluogo	Refertazione	Consulenze tecniche	Sopralluoghi	Consulenze tecniche	Misura
	Misura	Archiviazione	Sopralluoghi	Ispezioni	Ispezioni	Relazione
	Archiviazione		Ispezioni	Prelievo campioni	Prelievo campioni	Archiviazione
			Prelievo campioni	Refertazione	Analisi campioni	Utilizzo data base
			Analisi campioni	Archiviazione	Refertazione	
			Refertazione	Utilizzo data base	Archiviazione	
			Archiviazione		Utilizzo data base	

Se i dati rilevati attraverso le tabelle non consentono dunque confronti comparativi, un primo importante risultato derivante dalla loro compilazione è quello di fornire una base di riflessione per l'elaborazione di un linguaggio comune e di modalità condivise di analisi dei processi. Ricondurre ad unitarietà le diverse interpretazioni fornite dalle agenzie, è un passaggio necessario per trasformare un generico confronto di informazioni in un reale strumento di benchmarking.

Questo risultato, inoltre, dovrà essere combinato con quanto emerso dal benchmarking relativo a "Attività e funzioni", nella logica dell'approfondimento progressivo delle informazioni e della mappatura a livello microanalitico delle singole prestazioni fornite dalle agenzie.

### 3.4.3. L'organizzazione per processi: elementi per il confronto

In assenza di elementi per poter avviare un benchmarking di processo, riteniamo comunque utili le risposte emerse dal questionario alla prima delle domande relative ai quattro processi selezionati, che intendeva analizzare alcune caratteristiche organizzative generali di ciascuno di essi, su scala regionale:

- il grado di omogeneità
- il grado di formalizzazione
- l'esistenza di processi in corso di riorganizzazione

Le risposte comparate a tali quesiti sono contenute nelle tabelle seguenti.

# 1 ° RAPPORTO BENCHMARKING

**Tabella 3.13 - ARIA – Controllo delle emissioni in atmosfera**

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FVG	Umbria	Compania
Procedura omogenea a livello regionale	SI	SI tende	NO	SI (in fase)	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI
Procedura formalizzata	SI	NO	NO	SI Manuale Omot	SI Manuale Omot	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Interventi di riorganizzazione in atto	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI

**Tabella 3.14 - ACQUA – Monitoraggio corpi idrici superficiali**

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FVG	Umbria	Compania
Procedura omogenea a livello regionale	SI	SI tende	SI	SI (in fase)	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Procedura formalizzata	SI	NO	SI	SI Manuale linee guida Omot	SI region.	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Interventi di riorganizzazione in atto	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI

**Tabella 3.15 - RIFIUTI – Controllo discariche**

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FVG	Umbria	Compania
Procedura omogenea a livello regionale	SI	SI tende	NO	SI (in fase)	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI
Procedura formalizzata	SI	NO	NO	SI Manuale Omot	SI Manuale Omot	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Interventi di riorganizzazione in atto	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI



**MODELLI E PROCESSI ORGANIZZATIVI NELLE ARPA**

**Tabella 3.16 - AGENTI FISICI – Interventi su esposti da rumore**

	Piemonte	Liguria	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana	Marche	Lazio	FVG	Umbria	Campania
Procedura omogenea a livello regionale	SI	SI tende	NO	SI (in fase)	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI
Procedura formalizzata	SI	SI protocolli operativi	SI	SI Manuale Omost	SI Manuale Omost	NO	NO	SI	NO	NO	SI
Interventi di riorganizzazione in atto	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

**Tabella 3.17 - Analisi dei processi e della loro organizzazione, riorganizzazione e certificazione**

	ARIA Controllo emissioni in atmosfera	ACQUA Monitoraggio corpi idrici superficiali	RIFIUTI Controllo discariche	AGENTI FISICI Interventi su esposti da rumore
<i>Omogeneo a livello regionale</i>	E. Romagna, Campania, Piemonte, Liguria, Veneto, FVG, Umbria	E. Romagna, Campania, Toscana, Marche, Piemonte, Liguria, Veneto, Lombardia, FVG, Umbria	E. Romagna, Campania, Liguria, Veneto, FVG, Umbria	E. Romagna, Toscana, Lazio, Piemonte, Liguria, Veneto, Marche, Umbria
<i>Formalizzata in regolamenti e/o disposizioni interne</i>	E. Romagna, Campania, Veneto, Piemonte, Umbria	E. Romagna, Campania, Toscana, Marche, Veneto, Piemonte, Lombardia, Umbria	E. Romagna, Campania, Veneto, Piemonte, Umbria	E. Romagna, Veneto, Piemonte, Liguria, Lombardia, Lazio, Umbria
<i>Interventi di riorganizzazione del processo</i>	E. Romagna, Lazio, Campania, Marche, Toscana, Veneto, Lombardia, Umbria	E. Romagna, Campania, Toscana, Lazio, Veneto, Lombardia, FVG, Umbria	E. Romagna, Campania, Piemonte, Liguria, Veneto, FVG, Umbria	E. Romagna, Campania, Toscana, Lazio, Veneto, Piemonte, Lombardia, Marche, FVG, Umbria

Nella tabella 3.17 le informazioni contenute nelle tabelle da 3.13 a 3.16 sono state sintetizzate in un quadro sinottico. Da questo confronto emergono alcune evidenze, di seguito sintetizzate.

1. Il processo che presenta un maggior carattere di omogeneità a livello regionale è quello relativo al monitoraggio dei corpi idrici superficiali, mentre meno omogenei risultano essere quelli relativi al controllo emissioni e soprattutto al controllo discariche. Il carattere di omogeneità a livello regionale può essere ricondotto sia all'unicità della struttura di riferimento (l'esistenza di un centro specialistico o di eccellenza) sia ad un intervento di coordinamento o di riorganizzazione a livello

centrale che ha ricondotto ad un unico modello le attività delle diverse sedi provinciali.

Un caso molto interessante al riguardo è fornito dalle agenzie di Piemonte e Veneto, che hanno ricostruito i processi sotto forma di *flow-chart*, in modo da standardizzare la sequenza di attività e decisioni previste. Questo tipo di elaborazione, peraltro avviata o in corso di realizzazione anche in altre agenzie, può rappresentare un importante punto di arrivo di un processo di definizione, rilevazione e rappresentazione comune dei processi. Nelle figure 3.3 e 3.4 sono riportati due esempi di rappresentazione delle *flow chart* di due processi, rispettivamente il Monitoraggio corpi idrici superficiali dell'ARPA Veneto e il Controllo discariche dell'ARPA Piemonte.

2. In molte agenzie i processi sono stati formalizzati attraverso manuali e linee guida, soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio dei corpi idrici superficiali e gli interventi su esposti da rumore; l'esistenza di questi documenti può costituire una risorsa fondamentale per l'eventuale prosecuzione del benchmarking di processo, in quanto attraverso il loro confronto può essere più facile pervenire all'individuazione di *best practices*. Tuttavia al riguardo occorre precisare che nel benchmarking non è importante confrontare i processi formalizzati ma rilevare quelli realmente realizzati; l'obiettivo ultimo deve infatti essere quello di modificare delle prassi e dei comportamenti e non elaborare documenti; questi ultimi possono servire a definire regole condivise e riferimenti per l'azione, ma non possono sostituirsi agli operatori.
3. Sono molto diffusi gli interventi di riorganizzazione dei processi, soprattutto nel caso degli agenti fisici. Questo dato è di estrema importanza, perché indica la possibilità di un utilizzo particolarmente efficace del benchmarking, che potrebbe andare ad inserirsi nei processi di riprogettazione in corso. A tal fine potrebbe essere utile acquisire informazioni sulle modalità, sui tempi e sugli obiettivi di tali interventi di riorganizzazione, per rendere eventualmente possibili forme di cooperazione, di scambio di know-how, di elaborazione congiunta di proposte, di definizione di parametri di riferimento per valutare l'impatto della riorganizzazione.

Una quarta domanda contenuta nel questionario, relativa all'esistenza di processi di certificazione della qualità, è stata omessa dalle tabelle, sulla base di una verifica intermedia del gruppo di benchmarking, perché aveva generato risposte eterogenee. Alcune agenzie, infatti, pur non avendo avviato processi di certificazione della qualità, hanno sottolineato l'esistenza di processi di accreditamento dei laboratori e delle prove, che hanno fortemente coinvolto le strutture e il personale operante nei vari processi. Questa diversa interpretazione ha generato risposte non sempre omogenee e confrontabili; tuttavia un confronto dei modelli di accreditamento e delle procedure da essi generate possono di per sé essere elementi di confronto e di scambio in un'ottica di benchmarking.

MODELLI E PROCESSI ORGANIZZATIVI NELLE ARPA

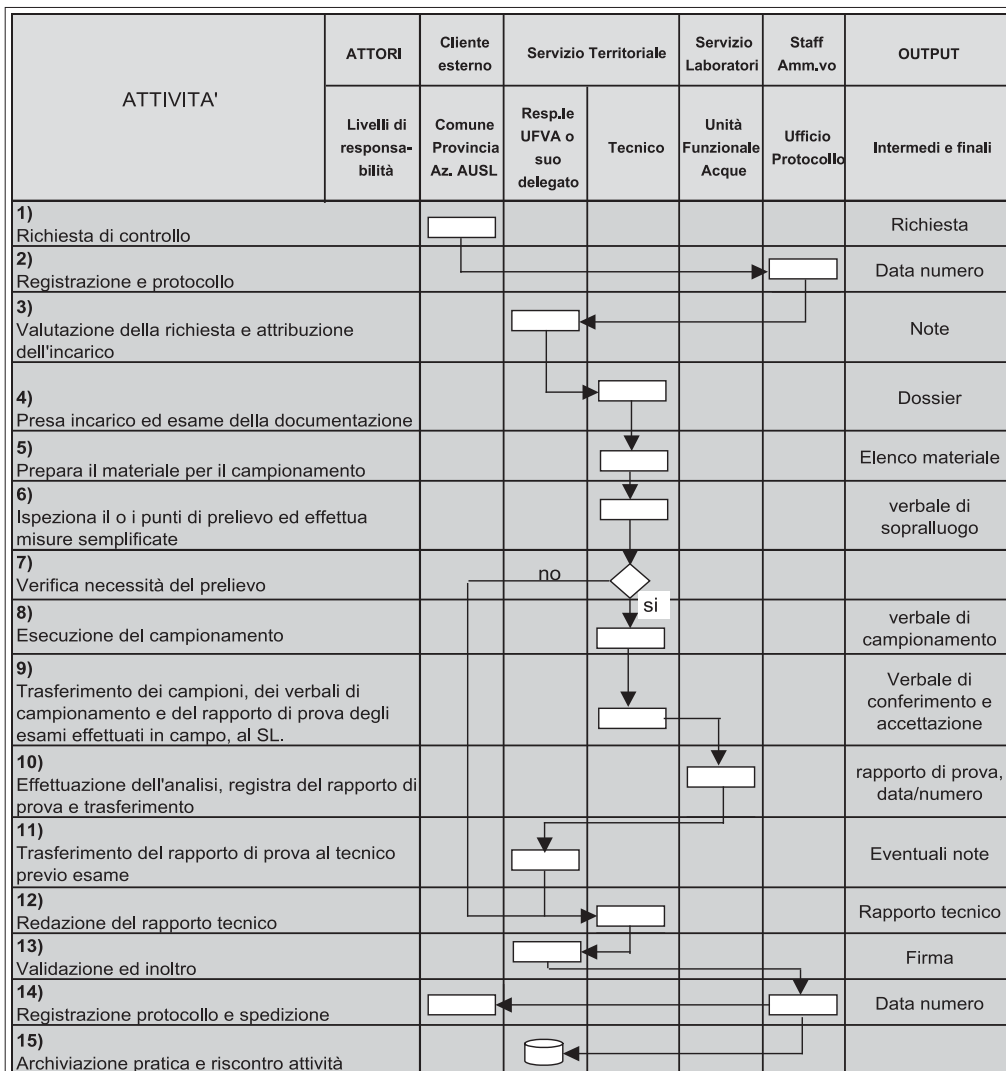


Figura 3.3 – Flow chart del processo Monitoraggio corpi idrici superficiale – ARPA Veneto

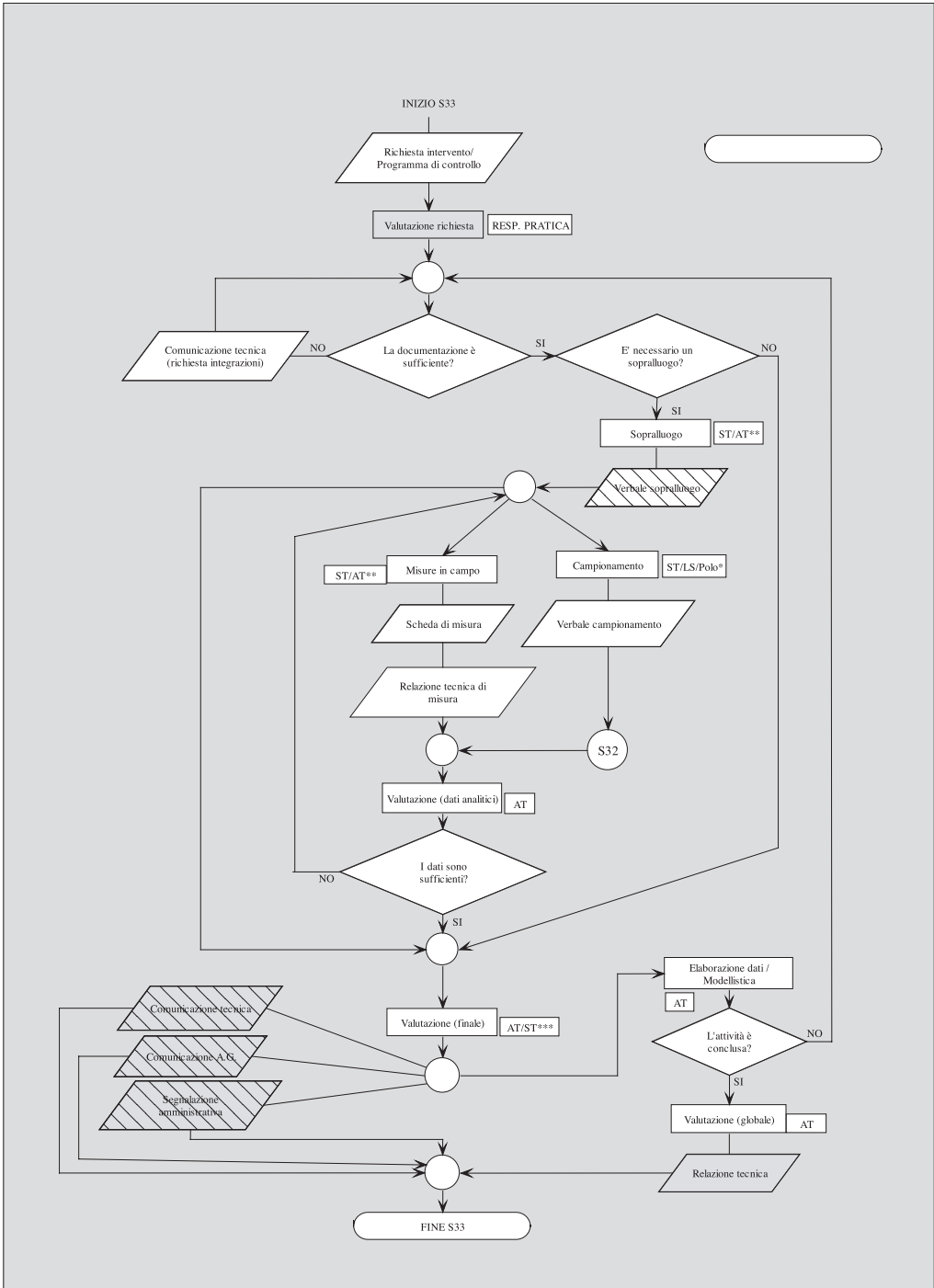


Figura 3.4 – Flow chart del processo Controllo scariche – ARPA Piemonte

**Allegato 2 QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE**

ARPA

Compilazione del Questionario a cura di:

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Funzione \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

a) Struttura organizzativa

Aspetto generale

1. La VS Agenzia è articolata in strutture centrali e strutture provinciali?
2. Qual è l'articolazione interna delle strutture centrali? (riportare l'elenco delle strutture attualmente istituite all'interno delle direzioni regionali)  
\_\_\_\_\_
3. Qual è l'articolazione interna delle strutture provinciali? (descrivere il criterio di organizzazione interno: es. servizi tecnici, servizi territoriali, ...)  
.....  
\_\_\_\_\_
4. Quali aspetti deve obbligatoriamente definire il regolamento dell'Agenzia, secondo la legge regionale?  
\_\_\_\_\_
5. Esiste all'interno dell'Agenzia una unità organizzativa specificamente dedicata all'Organizzazione e allo Sviluppo Organizzativo dell'Agenzia?
6. Se sì, specificare quali sono le competenze assegnate, dove è collocata e qual è la dotazione di personale assegnata  
\_\_\_\_\_

## Articolazione dipartimentale

7. All'interno delle sedi provinciali, è prevista una distinzione tra servizi tecnici (laboratori), servizi territoriali e aree tematiche?
8. Per ognuna delle aree presenti all'interno della vostra struttura organizzativa dipartimentale descrivere: l'articolazione interna e le rispettive competenze specificando l'eventuale esistenza di strutture organizzative comuni tra le sedi provinciali (es. laboratori incorporati servizi unificati)
- 
9. Rispetto all'articolazione delle attività previste nella matrice di rilevazione del progetto benchmarking, indicare compilando la tabella seguente, se ad ogni macro attività corrisponde formalmente una struttura dedicata e/o un responsabile assegnato a livello regionale e provinciale

	Struttura dedicata a livello regionale (SI/NO)	Struttura dedicata a livello provinciale (SI/NO)	Responsabile a livello regionale (SI/NO)	Responsabile a livello provinciale (SI/NO)	Laboratori dedicati (indicare il numero)
Aria					
Acqua					
Suolo					
Rifiuti					
Agenti fisici					
Alimenti					
Impiantistica					
Emergenze ambientali					
Analisi ambiente e prevenzione					
Educazione ambientale					

b) Dotazione organica e personale in servizio

In generale

10. La dotazione organica dell'Agenzia è approvata dalla Regione attraverso (indicare con una X):
- a) un reale confronto/negoziazione dei contenuti \_\_\_\_\_
  - b) la ratifica formale del documento \_\_\_\_\_
  - c) la semplice comunicazione alla Regione \_\_\_\_\_
  - d) non vi sono indicazioni specifiche sull'iter di approvazione \_\_\_\_\_
11. Compilare la tabella seguente, indicando la dotazione organica formalmente definita e la dotazione attuale (personale in servizio al 31.05.2002)

NB: NEL COMPILARE LE SEGUENTI TABELLE INDICARE ANCHE I DIRIGENTI A CONTRATTO

Qualifica funzionale	Dotazione organica prevista	Dotazione effettiva (personale in servizio al 31.05.2002)
<i>Dirigenti</i>		
DS		
D		
C		
BS		
B		
A		
TOTALE		

12. Compilare la tabella seguente specificando i ruoli del personale secondo la dotazione organica formalmente definita e la dotazione attuale (personale in servizio al 31.05.2002)

Qualifica funzionale	Dotazione organica prevista	Dotazione effettiva (personale in servizio al 31.05.2002)
<b>DIRIGENTI</b>		
Ruolo sanitario medico		
Ruolo sanitario non medico		
Ruolo amministrativo		
Ruolo professionale		
Ruolo tecnico		
<b>COMPARTO</b>		
Ruolo sanitario		
Ruolo amministrativo		
Ruolo professionale		
Ruolo tecnico		
<b>TOTALE</b>		

13. Ripartire il personale attualmente in servizio nelle strutture centrali e provinciali (inserire tante righe quante sono le sedi provinciali)

Qualifica funzionale	DIRIGENTI	COMPARTO
Strutture Centrali		
Direzione Generale		
Direzione Amministrativa		
Direzione Tecnica		
Altro (eventuale)		
Strutture provinciali		
Sede di _____		
Sede di _____		
Sede di _____		
<b>TOTALE</b>		



14. Esiste personale operante stabilmente all'interno dell'agenzia con altre forme di contratto (collaborazione coordinata e continuativa, lavoro interinale)?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. Specificare le strutture e il numero

	Collaborazione Coord. Cont.	Lavoro interinale	Tirocinanti	Altro
Strutture centrali				
Strutture provinciali		.	.	.
TOTALE		.	.	.

16. Esistono attività/servizi esternalizzati? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17. Se sì, quali?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Sono previste a breve variazioni della dotazione organica?

19. Se sì, di qua e entità percentuale rispetto alla dotazione organica attuale?

\_\_\_\_\_

### c) Processi organizzativi

L'analisi dei processi organizzativi riguarda quattro processi relativi a aree tematiche diverse:

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. ARIA          | - Controllo delle emissioni in atmosfera |
| 2. ACQUA         | - Monitoraggio corpi idrici superficiali |
| 3. RIFIUTI       | - Controllo discariche                   |
| 4. AGENTI FISICI | - Interventi su esposti da rumore        |

Per ciascuno dei quattro processi si chiede di fornire le seguenti informazioni:

- 1) Informazioni generali sull'organizzazione /riorganizzazione dei processi (tabella 1)
- 2) Informazioni particolareggiate sulle singole fasi di ogni processo (tabella 2)

Tabella 1: analisi del processo e della sua organizzazione, riorganizzazione e certificazione

Processi	E' organizzato a livello nazionale?	E' formalizzata in regolamenti o disposizioni interne	Sono in atto interventi di riorganizzazione del processo	Sono in atto processi di certificazione della qualità del processo
ARIA Controllo emissioni in atmosfera				
ACQUA Monitoraggio corpi idrici superficiali				
RIFIUTI Controllo discariche				
AGENTI FISICI Interventi su esposti da rumore				

Tabella 2: per ognuno dei processi in oggetto informazioni particolareggiate sulle singole fasi di ogni processo:

NB: per la compilazione della seguente tabella sarà necessario

A) suddividere ogni processo in fasi. a tal proposito vi suggeriamo il seguente elenco di fasi da organizzare/riordinare in base a come viene eseguito il processo all'interno della vostra struttura:

- pareri,
- relazioni tecniche,
- consulenze tecniche,
- sopralluoghi,
- ispezioni,
- prelievo campioni,
- analisi campioni,
- refertazione,
- archiviazione,
- utilizzo database

B) indicare per ogni fase

- se la fase del processo è gestita in modo informatizzato (SI/NO);
- se la fase del processo è gestita centralmente a livello regionale (SI/NO);
- se la fase del processo è gestita in modo decentrato a livello provinciale (SI/NO);
- se vi sono attività esternalizzate, ossia gestite operativamente da soggetti esterni all'Agenzia (SI/NO);
- i tempi medi di svolgimento della fase dal momento di inizio alla fine.

1. CONTROLLO EMISSIONI IN ATMOSFERA

Responsabile di processo \_\_\_\_\_

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Numero di telefono \_\_\_\_\_

FAST	E' gestito in modo informatizzato?	E' gestito centralmente?	E' gestito a livello globale?	Vi sono attività esternalizzate?	Tempi medi di svolgimento
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

**2. MONITORAGGIO CORPI IDRICI SUPERFICIALI**

Responsabile di processo \_\_\_\_\_

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Numero di telefono \_\_\_\_\_

FAST	E' gestito in modo informatizzato?	E' gestito centralmente?	E' gestito a livello provinciale?	Vi sono attività esternalizzate?	Tempi medi di svolgimento
1.					
2.					
3.					
4.	-				
5.	-				
6.	-				
7.					
8.	-				
9.	-				
10.					

3. CONTROLLO DISCARICHE

Responsabile di processo \_\_\_\_\_

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Numero di telefono \_\_\_\_\_

FASE	E' gestita in modo informatizzato?	E' gestita centralmente?	E' gestita a livello provinciale?	Vi sono attività esternalizzate?	Tempi medi di svolgimento
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

**4. INTERVENTI SU ESPOSTI DA RUMORE**

Responsabile di processo

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Numero di telefono \_\_\_\_\_

FASE	E' gestita in modo informatizzato?	E' gestita centralmente?	E' gestita a livello provinciale?	Vi sono attività esternalizzate?	Tempi medi di svolgimento
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

## d) Domande conclusive

19. Sono previste a breve modifiche all'assetto organizzativo strutturale dell'Agenzia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. Se, sì, quali?

---



---



---



---



---

22. Sono in corso progetti o iniziative di riorganizzazione di singole strutture e processi organizzativi?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. Se, sì, quali?

---



---



---



---



---



---



---

## d) Allegati

5. prega di allegare i seguenti documenti:

1. Organigramma dell'Agenzia.
2. Eventuali regolamenti specifici (di area amministrativa, tecnica o aziendali).
3. Eventuali documenti relativi a progetti di riorganizzazione in corso.



## 4. Programmazione e controllo nelle ARPA

### 4.1. Introduzione

#### 4.1.1 Il perché del benchmark per la Programmazione e il Controllo

Le procedure di programmazione e controllo costituiscono, in ogni tipo di azienda, uno dei pilastri fondamentali che ne regolano il funzionamento e la funzionalità. Infatti, insieme alla struttura e ai modelli organizzativi (che ne rappresentano le potenzialità e i limiti in termini di risorse e processi decisionali) e alla definizione dello specifico campo di attività (che qualifica il contenuto delle attività gestionali), i sistemi di controllo di gestione sono in grado di descrivere i meccanismi di funzionamento interno di ogni organismo. Dall'efficacia dei sistemi di programmazione e controllo dipende, nella maggior parte dei casi la capacità e l'efficacia nel:

- definire politiche di tipo strategico e gestionale allineate alla *mission* dell'azienda, coerenti con le risorse a disposizione e condivise all'interno e all'esterno della struttura;
- verificare *in itinere* ed *ex post* che la gestione operativa si svolga secondo le linee programmatiche e risponda agli obiettivi predefiniti per quel periodo di riferimento, anche in presenza di forme di decentramento e autonomia decisionale;
- individuare tempestivamente situazioni non allineate rispetto gli standard e attivare azioni correttive;
- stimolare la partecipazione e il coinvolgimento diffuso all'interno della struttura e tra i vari livelli di management rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali;
- premiare i comportamenti virtuosi e isolare i comportamenti non allineati alla strategia aziendale.

Queste funzioni sono tanto più evidenti per le Agenzie Ambientali, le cui principali caratteristiche, rilevanti ai fini della programmazione e del controllo sono:

#### 1. appartenenza ad una rete di agenzie che:

- o da un lato le lega al sistema delle Agenzie Ambientali stimolando crescita e miglioramento attraverso un confronto attivo;
- o dall'altro lato le inserisce nei sistemi pubblici regionali che, fortemente rivisti a seguito della recenti modifiche al titolo V della Costituzione, richiedono un maggiore coordinamento con le logiche di *governance* regionale all'interno dei quale le Agenzie operano.

In questo sistema è importante che, soprattutto in fase di programmazione e di defini-

zione delle risorse, le priorità e le linee di governo per ogni agenzia, siano coordinate e inserite nel più ampio sistema di programmazione regionale e ambientale, senza peraltro che l'autonomia decisionale e gestionale di ogni Agenzia sia compromessa.

**2. Struttura organizzativa complessa di tipo matriciale**, in cui la suddivisione in funzioni o aree di intervento a livello centrale, si affianca ad una suddivisione di tipo territoriale per i diversi dipartimenti provinciali. In questo sistema è importante che le deleghe di potere attribuite ai Direttori di Dipartimento Provinciale siano esercitate in maniera coerente con le priorità definite a livello centrale per le singole funzioni o aree di attività.

**3. Presenza di figure professionali molto diverse**, con diversi *background* culturali ed esperienziali, dovuti alla costituzione dell'Agenzia Ambientale anche attraverso il trasferimento di risorse umane e strumentali da parte di enti diversi (ASL, Regione, ecc). In questo sistema è importante che vengano attivati opportuni meccanismi di motivazione e incentivazione del personale di ruolo dirigenziale, che siano premianti e percepiti come trasparenti ed equi.

Nonostante il quadro di riferimento normativo sia uguale o simile per tutte le Agenzie Regionali, i pochi anni di esperienza hanno determinato linee di sviluppo diverse tra le Agenzie. Le differenze sono evidenti anche nel caso in cui si prendano a riferimento i meccanismi di programmazione e controllo.

Il contesto attuale è infatti caratterizzato da un'elevata disomogeneità a livello regionale, determinata dal diverso modo in cui le Agenzie hanno gestito il processo di costituzione e di insediamento. Tale situazione, se ha consentito di superare il critico processo di avvio e legittimazione a livello regionale, potrebbe rallentare lo sviluppo futuro delle Agenzie. L'eccessiva disomogeneità rende difficile, infatti, valutare rispetto a degli standard comuni, la portata e l'efficacia delle scelte strategiche e gestionali fino ad ora adottate. Può essere pertanto particolarmente utile lavorare su questo aspetto e definire, nell'ambito dell'autonomia regionale, un modello di confronto strutturato e funzionale. Solo attraverso il confronto è infatti possibile evidenziare l'efficacia delle scelte regionali e capitalizzare i risultati di alcuni, a favore dell'intero sistema agenziale.

Da qui l'esigenza di approfondire il tema della programmazione e controllo in ogni Agenzia Ambientale e, attraverso un *benchmark* su un campione di agenzie a livello nazionale, individuando le principali caratteristiche (punti di forza e di debolezza) della situazione attuale e le eventuali linee di tendenza future (punti aperti).

Partendo dalla situazione attuale è quindi possibile identificare due finalità specifiche del progetto, una a breve termine e una a medio termine.

La **finalità a breve termine** è quella di evidenziare le caratteristiche dei sistemi di programmazione e controllo adottati dalle varie agenzie, ed eventualmente identificare le migliori pratiche (*best practices*). A tal riguardo risulta fondamentale effettuare:

- *Un'analisi* concreta e dettagliata dell'attuale configurazione dei sistemi di programmazione e controllo e del loro livello di sviluppo. Tale analisi comparata consente di evidenziare i punti di forza e di debolezza delle scelte fino ad ora adottate anche attraverso il confronto con le scelte poste in essere dalle altre Agenzie. L'analisi potrebbe infatti evidenziare che l'efficacia di determinate scelte dipende da risorse o fattori contingenti o specifici di determinate agenzie e pertanto non replicabili.
- *Un'analisi delle diverse dimensioni dei sistemi* di programmazione e controllo ed in particolare degli ambiti del controllo (con particolare riferimento al controllo strategico e di gestione), delle componenti del controllo (tecnica, organizzativa e gestionale) e dei singoli strumenti adottati (budget, indicatori, report, ecc). Il modello di riferimento potrebbe infatti essere definito come riformulazione di scelte adottate da Agenzie diverse, ognuna delle quali si dimostri particolarmente efficace rispetto ad una delle dimensioni evidenziate.
- *Una ricognizione delle peculiarità di ogni Agenzia*, in modo da evidenziare anche le scelte specifiche da esse adottate ed evidenziarne le cause.

La **finalità a medio termine** è quella di definire uno o più modelli di riferimento per la programmazione e il controllo, coerenti:

- al loro interno (tra sistemi di programmazione di tipo strategico e sistemi di programmazione di tipo gestionale, tra strumenti del controllo e sistemi di incentivazione, ecc);
- all'esterno con le caratteristiche agenziali e gli altri meccanismi operativi (struttura, organizzazione, tipo di governance locale, ecc).

Tali modelli concettuali non potranno, ovviamente, essere imposti alle Agenzie Regionali, ma potranno fornire piuttosto chiavi di lettura critica, tali da influenzare positivamente le scelte di configurazione dei sistemi di programmazione e controllo nei prossimi anni. In questo senso si può pensare quindi al progetto di *benchmarking* come il punto di partenza di un graduale e condiviso processo di omogeneizzazione di strumenti e metodi che, favorendo il confronto, consenta di massimizzare l'impiego delle risorse e l'efficacia delle scelte regionali.

Si ritiene, in particolare, di fondamentale importanza che nei prossimi anni le Agenzie Regionali possano raggiungere, per quanto possibile, livelli di uniformità sulle seguenti dimensioni:

- i criteri di predisposizione del piano pluriennale delle attività e di quello annuale (pianificazione strategica);
- gli strumenti di controllo strategico interno ed esterno, in una visione allargata che consenta di evidenziare le relazioni, i sistemi di programmazione e i sistemi di pianificazione regionale e di altri enti di coordinamento;
- la configurazione del sistema di controllo di gestione, con particolare riferimento al processo di formulazione del *budget*, di rilevazione periodica dei dati in corso d'anno e a consuntivo, di analisi degli scostamenti, di definizione delle azioni cor-

- rettive e di responsabilizzazione delle unità preposte ai vari livelli della struttura organizzativa;
- gli strumenti del controllo di gestione, con particolare riferimento a:
    - il *budget* (definizione dei Centri di Responsabilità, piano dei codici di *budget*, ecc.)
    - il sistema contabile (configurazione del sistema di contabilità analitica, del piano dei centri di costo, del piano dei conti, dei meccanismi di integrazione e procedure di riconciliazione tra contabilità generale e quella analitica);
    - il sistema di *reporting* (tipologia di report, tempistica, ecc.).
  - l'adozione di un Sistema Qualità.

#### 4.1.2 Il contesto attuale

Il primo passo per l'avvio dei progetti di *benchmark*, qualunque sia il loro oggetto di indagine, è quello dell'inquadramento del tema rispetto a variabili di contesto che possono essere determinanti e, successivamente, quello dell'identificazione delle dimensioni/variabili del confronto.

A tal fine, e a scopo esemplificativo ma non esaustivo, si riportano, di seguito, alcune caratteristiche di contesto che hanno influenzato tanto le scelte di configurazione dei sistemi di programmazione e controllo, quanto lo svolgimento del progetto stesso.

Le Agenzie sono articolate in organizzazioni territoriali che rispondono ad una prima schematizzazione del tipo:

- Sede Centrale (Direzione Generale)
- Dipartimenti Provinciali.

La Sede Centrale costituisce quasi sempre un centro di responsabilità di primo o di secondo livello per attività rivolte all'esterno:

- verso i referenti istituzionali della Agenzia;
- verso altri Enti e soggetti convenzionati;
- verso soggetti privati per le prestazioni analitiche svolte in regime di piena concorrenza con il mercato

e all'interno:

- verso altre unità organizzative territoriali.

Anche le articolazioni organizzative territoriali (Dipartimenti provinciali) costituiscono centri di responsabilità di primo livello per attività rivolte all'esterno:

- verso i referenti istituzionali dell'Agenzia
- verso altri Enti e soggetti convenzionati
- verso soggetti pubblici e privati per le prestazioni analitiche svolte in regime di piena concorrenza con il mercato

e all'interno:

- verso altre unità organizzative territoriali o verso la sede centrale.

Il sistema è quindi caratterizzato da diversi livelli di responsabilità per cui la sede centrale e i dipartimenti possono al tempo stesso costituire:

- un centro di attività finale per le attività di analisi e studio rivolta sia all'esterno sia all'interno
- un centro di attività intermedio per tutte le attività generali di supporto all'attività dell'intera Agenzia

La natura di queste relazioni dipende dal grado di autonomia dipartimentale e dalle modalità di relazione tra unità centrali e dipartimenti, definite in maniera autonoma da ogni Agenzia.

Il contesto nazionale è inoltre caratterizzato da una disomogeneità interna alle stesse Agenzie Regionali, rilevata nell'ambito dei Dipartimenti provinciali e dovuta alle specifiche caratteristiche di natura territoriale, organizzativa e funzionale di ogni provincia. Tale diversità è attribuibile in particolar modo a:

- differente estensione territoriale ed organizzativa;
- parziale disomogeneità nelle attribuzioni di compiti, attività e funzioni;
- notevole disomogeneità organizzativa amministrativa e funzionale, specie nella fase iniziale, legata al fatto che i Dipartimenti provinciali appartenevano precedentemente ad aziende USL diverse;
- diversa preparazione del personale amministrativo, ed in generale di tutto il personale, sulle tematiche in questione.

Queste caratteristiche hanno favorito, in alcuni casi, lo sviluppo di sistemi di gestione o di sistemi informativi provinciali, differenti da quelli centrali.

Tale caratteristica, se da un lato costituisce elemento di disturbo al lavoro in atto, realizza d'altra parte sicuramente il più importante fattore di stimolo per la creazione di modelli di sicuro interesse che necessariamente travalicano le concezioni dottrinali e che si caratterizzano per la estrema flessibilità, adattabilità e, non per ultimo, adottabilità.

Si sottolineano, altresì, alcune variabili di contesto che hanno interessato le Agenzie in questi ultimi anni e che hanno sicuramente influito sulla configurazione dei sistemi di programmazione e controllo adottati:

- dipendenza funzionale, in termini di acquisti di beni e servizi dalle ASL di derivazione per i primi esercizi, con conseguente impossibilità di instaurare processi di monitoraggio dei costi in "tempo reale";
- continua evoluzione della normativa, nazionale regionale, in materia ambientale con attribuzione di nuovi compiti e responsabilità all'agenzia e con conseguenti necessarie modificazioni organizzative e di attività;
- la difficoltà di elaborare pacchetti informatici su misura per le ARPA.

A queste condizioni di contesto le Agenzie hanno risposto in maniera non omogenea, creando delle strutture organizzative, informative e decisionali che rendono difficile paragonare, ad oggi, le procedure di programmazione e controllo. Per questo motivo si è ritenuto che, in questa prima fase il confronto debba focalizzarsi più sugli aspetti architetturali (configurazione organizzativa del controllo, strumenti di programmazione e controllo, processo di programmazione e controllo) che sulle caratteristiche dei singoli strumenti o meccanismi.

Infine si segnala che, ad oggi, le Agenzie stanno attraversando delle fasi di sviluppo diverse per cui:

- in alcuni casi, il modello di programmazione e controllo è stato sostanzialmente definito o per lo meno sperimentato per qualche tempo;
- nella maggior parte dei casi, le Agenzie stanno completando in questo periodo la definizione dei meccanismi di programmazione e controllo, ma non ne hanno ancora sperimentato l'attuazione o implementato (a regime) gli strumenti;
- in alcuni casi, le Agenzie sono ancora in fase di studio e di definizione dei meccanismi di programmazione e controllo, senza poter peraltro fornire delle indicazioni chiare sulla configurazione del sistema definitivo.

La situazione sopra descritta ha sicuramente influito sulla comparabilità delle informazioni raccolte attraverso i questionari di rilevazione (confronta paragrafo seguente) e sulle argomentazioni sostenute in questo rapporto intermedio. A seconda dei casi, infatti, i referenti delle Agenzie hanno ritenuto opportuno riportare i dati sulla situazione attuale o sulla situazione prospettica.

Il problema appena descritto si riferisce non solo allo stato di maturità dell'intero sistema di programmazione e controllo, ma anche ai singoli strumenti o procedure attivate per cui, per esempio, anche nel caso in cui l'architettura del sistema sia stata definita negli ultimi anni, solo nell'ultimo periodo sono stati inseriti strumenti specifici (contabilità analitica, budget per centri di responsabilità, ecc), la cui funzionalità deve ancora essere verificata.

Un'altra difficoltà manifestatasi nelle fasi iniziali del progetto, è stata quella di utilizzare un linguaggio che potesse essere compreso da tutti in maniera univoca. Alcuni concetti, infatti, non erano sempre chiari o erano utilizzati in maniera parzialmente differente dai vari attori, data anche la diversa provenienza ed il diverso profilo professionale. Per questo motivo sono state effettuate numerose riunioni di coordinamento durante le quali sono state evidenziate le varie criticità nell'utilizzo di alcuni termini piuttosto che altri. Nonostante quest'attività propedeutica, va evidenziato che anche nella fase successiva di compilazione del questionario si sono rilevate alcune interpretazioni diverse, che hanno falsato in qualche modo le risposte e che hanno richiesto un controllo e un coordinamento costante tra ricercatori e referenti delle Agenzie. Anche a tal fine questo primo rapporto riporterà, nella pagine che seguono, alcuni riferimenti concettuali e terminologici, utili per un'ulteriore fase di controllo e verifica.

#### 4.1.3 *La metodologia del confronto*

La metodologia di svolgimento del progetto sui sistemi di programmazione e controllo cerca di sviluppare al massimo sinergie di risultato rispetto agli altri progetti di benchmarking contenuti in questo rapporto.

Ciò ha portato alla definizione di una matrice delle attività comune a tutte le ARPA. In considerazione del fatto che, molto probabilmente, non tutte le agenzie adottano un sistema di programmazione e controllo di gestione che misuri i costi attraverso l'analisi delle attività (*Activity-based Costing, ABC*) si è ritenuto opportuno integrare la proposta di confronto interfunzionale, improntata sull'analisi dei processi interni mediante la matrice delle attività, con la predisposizione di strumenti di raccolta dati e di analisi, specifici per i sistemi di programmazione e controllo.

Il principale strumento di rilevazione è stato rappresentato da un questionario che ha consentito di evidenziare - tramite domande mirate e, per quanto possibile, chiuse, nonché tramite la raccolta di materiali integrativi a supporto - le principali dimensioni dei sistemi di programmazione e controllo attualmente utilizzati.

Le informazioni ottenute in questo modo sono state poi integrate, in fase di revisione e

controllo da commenti e precisazioni da parte dei rappresentanti delle varie Agenzie.

#### 4.1.4 Lo strumento utilizzato: il questionario di rilevazione

La prima fase di analisi del progetto di *benchmark* sui sistemi di programmazione e controllo delle ARPA si è basata su dati raccolti mediante questionari somministrati ed auto-compilati dalle Agenzie partecipanti al progetto (vedi allegato 3).

Il questionario si articola in tre parti, ciascuna finalizzata ad approfondire i due distinti ambiti di intervento del sistema di programmazione e controllo (strategico e gestionale) e il sistema informativo che li alimenta. Ogni parte è suddivisa in sezioni per argomenti (organi, strumenti, processo, ecc). Il questionario è modulato in modo tale da poter cogliere la complessità e la diversità di tutte le Agenzie.

Nella definizione del questionario prima e della predisposizione del report di confronto poi, si poneva il problema di scegliere tra tre diverse impostazioni (visuali) di analisi:

- impostazione per contenuti in base alle dimensioni evidenziate dal d.lgs. 286/99 che distingue, nell'ambito del generale sistema di programmazione e controllo, tra la dimensione strategica, la dimensione gestionale, la valutazione dei dirigenti e il controllo di regolarità amministrativo-contabile;
- impostazione in base alle fasi del processo di controllo direzionale, che la letteratura<sup>1</sup> in materia individua nella fase della programmazione, del budgeting, della gestione e rilevazione, del reporting;
- impostazione in base agli attori e agli strumenti del sistema di programmazione e controllo e dei modelli di gestione del sistema (caratteristiche del processo e livelli di partecipazione e coinvolgimento).

Nell'effettuare l'indagine e nella redazione del presente rapporto, è stata adottata l'impostazione del primo tipo. Utilizzando il modello di riferimento prescritto dal dettato normativo si facilita, infatti, il confronto inter-istituzionale e si facilita il dialogo con gli altri enti coinvolti nel sistema di gestione ambientale (regioni, province, ecc.). All'interno di questa macro-articolazione dell'analisi, è stata poi privilegiata una modalità di analisi che consente di evidenziare le dimensioni dell'aspetto organizzativo (strutture e organi), le dimensioni sull'attività e gli strumenti, le dimensioni di processo. Questa seconda dimensione permette, infatti, di collegare il benchmark sui sistemi di programmazione e controllo a quello sugli assetti organizzativi e sulle attività e funzioni ed eseguire un confronto multidimensionale.

Da queste considerazioni nasce l'articolazione del questionario di rilevazione la cui struttura può essere così esemplificata:

---

<sup>1</sup> Il principale riferimento in materia è: Anthony R.N., Young D.W., *Controllo di Gestione per il settore non profit*, McGraw Hill Libri Italia, Milano, 1992.

1. **Parte anagrafica**, identificativa dell'ente e del referente per il controllo di gestione;
2. **Parte sulla Programmazione e il Controllo strategico**, per la dimensione rilevante la definizione e il controllo sull'attuazione della strategia si chiede di specificare:
  - a. gli organi interni ed esterni all'ente coinvolti in questa attività;
  - b. gli atti e/o documenti (strumenti) nei quali viene tradotta la programmazione strategica e il livello di completezza e profondità di tali documenti (esistenza di indicatori, frequenza dell'aggiornamento e del controllo, coerenza con il sistema di programmazione gestionale, ecc.);
  - c. il sistema delle relazioni esterne costituito per la definizione e il controllo della strategia (il livello di coinvolgimento della Regione, degli Enti locali, di altri enti pubblici, ecc.);
3. **Parte sulla Programmazione e il Controllo di Gestione**, rispetto alla dimensione gestionale (attività operativa e gestionale), con particolare riferimento all'assegnazione delle responsabilità e delle risorse ai fini dell'individuazione degli obiettivi di gestione e degli indicatori del controllo, si chiede di specificare:
  - a. gli organi interni all'ente coinvolti in questa attività, con particolare riferimento ad unità organizzative specificatamente dedicate alle attività di programmazione e di controllo di gestione;
  - b. gli atti e/o documenti (strumenti) nei quali viene tradotta la programmazione gestionale e il livello di completezza e profondità di tali documenti (esistenza di budget per centri di responsabilità, esistenza di indicatori, frequenza dell'aggiornamento e del controllo, ecc.);
  - c. gli strumenti del reporting, che, nell'ambito degli strumenti del controllo, rivestono un ruolo particolare nell'alimentare il sistema e favorire la circolazione delle informazioni; si chiede pertanto un'auto-valutazione della completezza del sistema di reporting e del loro contenuto;
  - d. le modalità di conduzione del processo di programmazione e controllo gestionale, con particolare riferimento al grado di partecipazione e coinvolgimento di responsabili ai vari livelli organizzativi e a livello decentrato;
  - e. le connessioni tra sistema di programmazione e controllo gestionale e meccanismi di valutazione e incentivazione della dirigenza, con lo scopo di verificare il grado di maturità e di coerenza di questa ulteriore dimensione del sistema dei controlli;
4. **Parte sul Sistema Informativo**, nella quale si chiede di specificare il tipo di sistema informativo (contabile e/o extra-contabile) che alimenta il sistema e il livello di informatizzazione dello stesso.



#### 4.1.5 I risultati ottenuti: le dimensioni dell'analisi

Il Campione di indagine è stato individuato mediante un procedimento di auto-candidatura, chiedendo alle Agenzie di partecipare al Progetto di Benchmark, dopo averne individuati gli scopi e gli oggetti specifici.

In base a questo procedimento sono stati coinvolti nel progetto le Agenzie Ambientali della Regione:

- Campania;
- Emilia Romagna;
- Friuli Venezia Giulia;
- Lazio;
- Liguria;
- Lombardia;
- Marche;
- Piemonte;
- Toscana;
- Umbria;
- Veneto.

Un campione quindi di 11 Agenzie delle quali 6 del Nord d'Italia, 4 del Centro e 1 del Sud.

L'indagine ha evidenziato uno stato di attuazione dei sistemi di programmazione e controllo differenziato nelle varie regioni dipendente essenzialmente da:

- **grado di completamento dei processi di organizzazione interna** e attribuzione delle risorse materiali e immateriali (compresa la definizione e l'assunzione di organico in posizione direttiva, dirigenziale o in posizione di staff);
- **personale o unità organizzative** specializzate per la programmazione e il controllo (*controller o unità controllo di gestione*). L'incompleta o troppo recente individuazione della cornice organizzativa o dell'organico ha infatti rallentato lo sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo a causa della poca chiarezza nel sistema di attribuzione delle responsabilità o della mancanza di professionalità specifiche in grado di definire e gestire il sistema;
- **grado di legittimazione del ruolo istituzionale dell'ARPA** rispetto alla gestione delle politiche ambientali a livello regionale; se in linea teorica i rapporti tra ARPA e Regione sono stati regolati in tutti i casi dalle rispettive leggi regionali, in alcuni casi si riscontrano alcuni ritardi rispetto al trasferimento di risorse e competenze dal livello regionale, ovvero alla dettagliata definizione dei rapporti di *governance* tra i due enti;
- **grado di maturità e completezza dei sistemi informativi** a supporto dell'attività di programmazione e controllo. Il mancato completamento dei sistemi informativi interni e di connessione con il territorio hanno spesso rallentato l'articolazione

dei documenti del controllo, impedendo, per esempio, di sviluppare batterie di indicatori e misure significative per il controllo;

- **diverso focus dei sistemi di programmazione e controllo.** Le Agenzie Regionali hanno adottato approcci diversi nell'avvio dei sistemi per cui alcune dimensioni risultano a oggi più sviluppate di altre. Per esempio alcune Agenzie hanno deciso di avviare i sistemi di programmazione e controllo partendo da una ridefinizione degli strumenti di *budgeting*, altre dalla reportistica, altre ancora dal sistema informativo contabile (contabilità economica). In una situazione in cui nessun sistema si può ancora considerare a regime, questo aspetto crea problemi di comparabilità dei dati.

D'altro canto, possono essere evidenziati aspetti rispetto ai quali tutte le Agenzie hanno adottato delle scelte omogenee. Si tratta per esempio:

- della **concertazione con l'Ente Regione** per quanto attiene alla programmazione strategica. In tutti i casi sono previste apposite sedi di confronto tra rappresentanti ARPA e rappresentanti istituzionali regionali. Ciò che varia è l'intensità di tali negoziazioni e il grado di autonomia-coinvolgimento dell'ARPA nella definizione delle priorità ambientali;
- delle sedi di **concertazione con i rappresentanti del Territorio** (Comitati Provinciali) per la definizione di priorità e linee strategiche e gestionali per le attività nelle singole province;
- dell'attivazione di **strumenti di programmazione annuale**, il cui contenuto, però, varia notevolmente da un'Agenzia all'altra;
- dell'attivazione di **strumenti di reporting**, la cui frequenza e diffusione però, varia notevolmente da un'Agenzia all'altra.

Nei capitoli che seguono questa analisi viene approfondita secondo le dimensioni precedentemente evidenziate.

#### 4.2. La Programmazione e il Controllo Strategico

Forse il più grande problema che si incontra nell'analisi dei sistemi di programmazione e controllo strategico nelle ARPA (e negli altri enti pubblici) è quello di cercare di definire cosa si intenda per strategia e quindi per programmazione e controllo strategico e in cosa programmazione e controllo strategico si differenzino da programmazione e controllo gestionale.

Secondo l'impostazione economico-aziendale la programmazione e il controllo strategico vengono definiti come il processo che porta alla definizione (preventiva) e al controllo (in itinere e successivo) dei macro obiettivi (*goal*) di un'organizzazione e delle strategie (politiche) necessarie per ottenerli. Si tratta quindi di macro obiettivi, generalmente di lungo periodo, comuni a tutto l'ente e coerenti con la *mission* aziendale (il suo fine istituzionale).

Secondo l'impostazione normativa attualmente vigente (articolo 1, punto d) del Decre-

to Legislativo 286/99 (*"Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"*) il controllo strategico è l'attività volta a "valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico)".

Secondo ulteriori interpretazioni, si cita per esempio quella della Conferenza permanente dei Servizi di controllo interno delle Regioni e Province Autonome, l'attività di programmazione strategica deve essere distinta da quella di valutazione e controllo strategico.

In particolare la prima è definibile come *"l'insieme delle metodologie, processi e strumenti a supporto dell'elaborazione delle politiche e dei piani strategici e della loro traduzione nel Bilancio per quanto di competenza, e dell'effettuazione di manovre correttive coerentemente con le leve di indirizzo a disposizione. La programmazione strategica ha lo scopo di orientare le attività e i risultati dell'Amministrazione verso le missioni istituzionali e le politiche pubbliche definite dall'Autorità politica"*.

La seconda è invece definibile come *"l'insieme delle metodologie, processi e strumenti a supporto dell'Autorità politica per la verifica dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti. Comprende anche la valutazione dei Centri di Responsabilità di Primo Livello."*

Da questa sintetica analisi si può notare che, a parità di contenuto di massima, il tema viene affrontato con due impostazioni differenti:

- partendo dalla definizione di strategia come atto di alta amministrazione;
- partendo dalla definizione di strategia come atto sostanzialmente politico.

Il problema è quindi quello di capire il confine tra l'attività degli organi politici (secondo impostazione 286/99) e quella dei vertici direzionali e, nel caso in cui questi partecipino alla fase di programmazione strategica, delineare il confine tra la dimensione strategica e la dimensione gestionale.

Per quanto attiene all'ambito specifico delle Agenzie Ambientali, la loro strutturazione risulta differente da altre amministrazioni pubbliche in quanto:

- non esistono organi "politici" interni all'Agenzia, fatta eccezione per il caso della Lombardia;
- esiste una correlazione strumentale forte rispetto all'Ente Regione.

In tale contesto è quindi opportuno verificare:

- il grado di dipendenza, in fase di programmazione strategica, dell' ARPA nei confronti della Regione e gli ambiti di autonomia decisionale della prima rispetto alla seconda;
- l'esistenza di meccanismi di controllo puntuale (per esempio mediante indicatori strategici o confronti periodici) sul raggiungimento degli obiettivi strategici.

La ricerca di *benchmark* ha cercato di indagare come questo problema è stato affrontato (ed eventualmente risolto) nelle ARPA contattate, indagando in particolare le caratteristiche dei sistemi di programmazione e controllo strategico rispetto all'analisi degli organi, degli strumenti e dei meccanismi di *accountability* esterna. Di seguito si riportano i principali risultati emersi.

### 4.2.1 *Gli organi della programmazione e del controllo strategico*

In questa sezione era importante riuscire ad individuare il tipo di enfasi riposta sulla dimensione strategica, tramite l'esistenza di organi dedicati. Questa considerazione è particolarmente evidente nel caso del controllo strategico, che ad oggi sembra essere una funzione non ancora completamente sviluppata.

Le Agenzie Ambientali, legate alla Regione da un vincolo di strumentalità e di dipendenza finanziaria, possono inoltre differenziarsi per il diverso grado di collaborazione e di coinvolgimento con quest'ultimo ente.

A questo proposito, ad ogni ARPA è stato chiesto di specificare gli organi interni o esterni che si occupano della dimensione strategica, distinguendo tra organi della programmazione strategica e del controllo strategico.

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.1: Gli organi di programmazione e controllo strategico

	Programmazione Strategica	Controllo strategico
<b>CAMPANIA</b>	Le linee strategiche programmatiche sono fissate dalla <b>Regione</b> che provvede ad assegnare le risorse corrispondenti; l'Agenzia poi elabora le proprie linee strategiche nell'ambito dei confini così delineati. E' stato istituito il <b>Comitato Regionale di Indirizzo (CORI)</b> , organo dell'ARPAC, che riferisce alla Giunta sui principali atti dell'Agenzia.	Il controllo strategico è effettuato all'interno dell'ARPAC da parte <b>dell'U.O. Pianificazione Strategica</b> (staff DG) (3 collab.) la quale elabora, quadrimestralmente, una sintesi obbligatoria, prevista dal Regolamento, delle attività svolte. Il controllo non è comunque effettuato su specifici indicatori strategici.
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	Le linee strategiche programmatiche sono elaborate dalla <b>D.G.</b> nell'ambito del contesto politico-programmatico della <b>Regione</b> e in conformità agli atti di indirizzo regionale in materia di rapporto ambiente, salute e territorio.	Non esiste un organo nè interno nè esterno per il Controllo strategico.
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	Le linee strategiche sono dettate dalla Regione. Non esistono organi interni all'ARPA appositamente indicati per la programmazione strategica.	Il controllo strategico è effettuato all'esterno, da parte del <b>Comitato Regionale di Indirizzo e verifica</b> .
<b>LAZIO</b>	Le direttive strategiche sono elaborate dalla <b>Giunta Regionale</b> sulla base delle proposte avanzate dal <b>Comitato Regionale di Indirizzo e verifica</b> . Il <b>D.G.</b> ARPAL esercita poteri di indirizzo e controllo sulla base delle direttive strategiche così definite.	Non esiste un organo interno per il Controllo strategico. Il sistema di controllo strategico è in fase di progettazione. Non sono stati definiti indicatori per la verifica delle priorità strategiche.
<b>LIGURIA</b>	Le linee strategiche sono definite dalla Regione e dal <b>Comitato Regionale di Indirizzo</b> (composto da: Assessore regionale all'Ambiente, Assessore regionale alla Sanità, Assessori provinciali competenti).	Il controllo strategico è effettuato all'interno dell'ARPAL, ad opera del <b>Servizio Controllo Interno</b> (che esercita i controlli ex D.Lgs. 286/99) (1 collab), ma non si tratta ancora di un'attività particolarmente strutturata in obiettivi, indicatori e report di controllo strategico.
<b>LOMBARDIA</b>	Le linee strategiche sono attualmente definite dal <b>Presidente</b> e dal <b>CdA</b> dell'ARPA sulla base delle priorità individuate dalla Regione. E' comunque in corso una revisione del sistema che assegna maggiori poteri alla Regione.	Il controllo strategico sarà svolto da due organi: uno interno ( <b>U.O. supporto all'indirizzo e al controllo strategico</b> ) istituito da poco e non ancora funzionante e un organo esterno ( <b>Comitato di valutazione e controllo strategico</b> ), composto da tre esperti esterni. Non sono stati definiti indicatori per la verifica delle priorità strategiche. E' in corso una riflessione e conseguente ridisegno del sistema di programmazione e controllo strategico.

segue

Tabella 4.1: Gli organi di programmazione e controllo strategico

	Programmazione Strategica	Controllo strategico
<b>MARCHE</b>	Le linee strategiche programmatiche sono fissate dalla <b>Direzione Generale</b> . La Regione, anche attraverso il <b>Comitato Regionale di indirizzo</b> , definisce gli obiettivi generali e approva gli atti generali della programmazione stessa.	Il controllo strategico è affidato ad un <b>Nucleo di Valutazione</b> esterno (3 esperti). Il controllo strategico è effettuato, esternamente, dalla <b>Regione su parere del Comitato Regionale di indirizzo</b> .
<b>PIEMONTE</b>	La programmazione strategica viene definita dalla Regione, tramite il <b>Comitato Regionale di Indirizzo</b> (composto da: Assessori regionali Ambiente e Sanità, Assessori provinciali ambiente, rappresentanti ANCI) e dai <b>Comitati Provinciali di Coordinamento</b> , con la partecipazione della DG ARPAP	Il controllo strategico viene esercitato internamente dalla <b>DG, dagli staff e dalle aree funzionali</b> ed esternamente dai <b>comitati Regionale e Provinciale</b> . Vengono definiti degli indicatori strategici interni (quantitativi, sui tempi, su tipo e quantità di attività specifica, numero di non conformità rispetto al sistema qualità e in via sperimentale di customer satisfaction), mentre non vengono concordati indicatori di controllo strategico con la Regione
<b>TOSCANA</b>	Le priorità strategiche vengono definite dalla Regione, nell'ambito della Giunta, della <b>Conferenza regionale</b> e dalla <b>DG ARPA</b> .	Non esiste un organo di controllo strategico interno, ma si tratta di un controllo informale, da parte della Direzione Tecnica. Il controllo esterno è ad opera del <b>Comitato di Controllo</b> con compiti di controllo della qualità delle attività e prestazioni ARPAT (composto da: tre esperti in materie ambientali e sanitarie ed uno della sezione regionale dell'URPT). Non esistono indicatori strategici (in via di definizione)
<b>UMBRIA</b>	Il Consiglio Regionale fissa criteri e obiettivi di validità triennale per l'attività di Arpa. La Giunta regionale approva il programma annuale, predisposto dall'Agenzia (DG) sulla base degli indirizzi consiliari nonché degli eventuali incarichi conferiti dalla giunta stessa e delle richieste del <b>Consiglio di indirizzo</b> .	Esternamente è svolto dalla Giunta Regionale in sede di approvazione del programma annuale, delle relative previsioni di spesa e del conto consuntivo. Internamente, non vi sono strutture dedicate al controllo strategico, essendo l'enfasi della DG riposta sull'attuazione delle previsioni operative e dei budget assegnati.
<b>VENETO</b>	Le priorità strategiche vengono definite dalla <b>DG</b> e dalla Regione tramite il <b>Comitato Regionale di Indirizzo</b> .	Non esistono forme di controllo strategico, né interne, né esterne. Viene invece attuato un controllo di tipo gestionale (trimestrale) con appositi indicatori

Come evidenziato nella scheda su riportata, dall'analisi del campione analizzato emerge che nella maggior parte dei casi le linee strategiche programmatiche sono dettate dalla Regione, attraverso deliberazioni di Giunta o attraverso le deliberazioni dei Comitati Regionali ai quali partecipano referenti politici regionali, e in alcuni casi provinciali, in materie ambientali. Nell'ambito dei limiti così individuati gli organi interni di

Alta Direzione (Direzione Generale) delle ARPA fissano le strategie per il periodo di riferimento. Le varie Regioni si distinguono per i diversi livelli di autonomia nella programmazione strategica, che dipendono sostanzialmente dagli spazi lasciati aperti dalla Regione (come nel caso dell'Umbria, che non avendo forti indicazioni dal livello regionale percepisce una forte autonomia strategica). Il modello generale che sembra delinearsi è più quello di una specificazione successiva della strategia nei due livelli Regione-Agenzia, piuttosto che una vera concertazione *ex-ante* delle politiche ambientali.

Questa sensazione è rafforzata dal fatto che la Regione non viene di norma coinvolta in fase di controllo strategico, che viene piuttosto percepito come uno strumento interno ad ARPA (anche nel caso in cui la composizione comprenda esperti esterni). Uniche eccezioni in questo senso sembrano essere l'ARPA Marche e l'ARPA Piemonte, interessate da un controllo strategico ad opera degli stessi Comitato Regionale di Indirizzo (nel Piemonte e nel Friuli Venezia Giulia anche quello provinciale) che fissano le priorità all'inizio del periodo.

La scheda evidenzia in maniera molto chiara anche un secondo aspetto: la scarsa diffusione di meccanismi di controllo strategico (confronta anche paragrafo successivo sugli strumenti). Infatti, anche in quei casi in cui sono stati costituiti organi *ad hoc* per il controllo strategico (Campania, Liguria, Lombardia, Marche, Toscana), non sembra essere stata ulteriormente strutturata questa attività mediante la definizione di obiettivi ed indicatori specifici.

Anche rispetto alle scelte sulla composizione, strutturazione e funzionamento degli organi del controllo strategico c'è poca omogeneità rispetto a due scelte differenti: organo interno o organo esterno all'ARPA.

#### 4.2.2 *Gli strumenti della programmazione e controllo strategico*

Ad ogni ARPA è stato chiesto di specificare quali siano gli strumenti adottati in fase di programmazione e di controllo strategico. Rispetto a questa domanda le Agenzie hanno dato interpretazioni molto diverse, intendendo in alcuni casi i documenti di programmazione (finanziaria o economica) pluriennale, in alcuni casi i documenti di programmazione gestionale, e in altri solo i documenti della programmazione strategica. A parte alcuni documenti specifici, è lo stesso monitoraggio periodico sullo stato di avanzamento dei programmi e attività pluriennali a determinare il contenuto del controllo e i documenti che lo contengono sono pertanto intesi come documenti di controllo strategico.

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.2: Gli strumenti di programmazione e controllo strategico

<b>CAMPANIA</b>	La programmazione strategica si traduce nel <b>Programma annuale dell'attività</b> , con riferimenti triennali per determinate aree, e nel <b>Bilancio di previsione annuale/triennale</b> , deliberati dalla Dg e approvati dalla Giunta Regionale, previo parere del CORI, aggiornati annualmente (in coincidenza con le variazioni di Bilancio). Non vengono definiti indicatori interni per il controllo strategico, ma la Reg. ha definito indicatori di tipo quantitativo (gli stessi previsti dalla Commissione Europea) per l'attuazione del POR. Inoltre il piano annuale viene suddiviso in sottopiani per CdR.
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	La programmazione strategica si traduce nel <b>Piano Programmatico triennale</b> e nel <b>Bilancio Pluriennale di Previsione</b> (triennale) deliberati dalla DG e approvati dalla Giunta Regionale previo parere del Comitato Indirizzo di ARPA. I piani vengono rivisti annualmente. Rispetto all'attuazione di tali piani si definiscono alcuni indicatori strategici sullo stato di avanzamento sugli specifici target. Sulla base di tali documenti vengono definiti i progetti e iniziative specifiche (Piano Annuale).
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	La programmazione strategica si traduce nei <b>Piani di Lavoro Triennali</b> , approvati dalla Giunta Regionale. I piani vengono rivisti annualmente e controllati trimestralmente, dai responsabili di settore e di dipartimento. I piani sono articolati in azioni e progetti, su base annuale. La programmazione strategica è intesa più come articolazione pluriennale della programmazione gestionale piuttosto che l'input strategico dell'attività dell'Agenzia.
<b>LAZIO</b>	I principali documenti della programmazione sono gli: <b>Indirizzi programmatici</b> in materia ambientale (Consiglio Regionale); <b>Direttive strategiche</b> (Giunta Regionale); <b>Documento di Programmazione Annuale</b> (DPA), con valenza triennale (DG). Tali documenti vengono aggiornati annualmente e non sono previste verifiche intermedie tramite indicatori o controlli (in fase di progettazione). Sulla base di tali documenti vengono definiti i budget per dipartimento.
<b>LIGURIA</b>	Per la prima volta nel 2002 la Giunta ha fissato degli obiettivi pluriennali per il DG. Sulla base di questi verranno redatti documenti di programmazione, aggiornamento e controllo interno (da parte della Direzione Amministrativa e Scientifica e con il supporto del servizio controlli interni).
<b>LOMBARDIA</b>	Il principale documento della programmazione strategica è il <b>Piano pluriennale delle attività</b> deliberato dal CdA, aggiornato annualmente e verificato tramite relazione sullo stato di avanzamento del piano pluriennale (CdA su proposta del Presidente). Sulla base del piano pluriennale viene definito un programma annuale di lavoro
<b>MARCHE</b>	La programmazione annuale è contenuta nel <b>Bilancio Pluriennale</b> , deliberato dalla DG e approvato dalla Giunta Reg. Sulla base del Bilancio Pluriennale viene definito il Bilancio Annuale. Sono previsti degli indicatori strategici di tipo numerico e di flag (ON/OFF). È inoltre previsto il <b>piano annuale e triennale delle attività</b> .
<b>PIEMONTE</b>	La programmazione strategica si traduce nella <b>Relazione del DG al Bilancio Preventivo</b> , approvata dal Comitato Regionale di Indirizzo. Il documento è aggiornato annualmente e controllato trimestralmente da parte del DG, direttori di dipartimento e NdV. Sulla base dei documenti e priorità pluriennali ogni direttore di Dipartimento (sentite le province) definisce i piani di attività. In assenza, al momento, di procedure di programmazione definite formalmente, l'unico spazio che permette la precisazione descrittiva di strategie di medio lungo periodo è la Relazione al Bilancio del DG. A proposito si ricorda che il bilancio è annuale e pluriennale, quindi la relazione può evidenziare le linee di sviluppo del triennio successivo.

segue



Tabella 4.2: Gli strumenti di programmazione e controllo strategico

<b>TOSCANA</b>	La programmazione strategica parte dalle <b>linee guida triennali della Giunta Regionale</b> e si traduce nel <b>Bilancio preventivo triennale</b> e nel <b>Programma annuale e triennale dell'attività</b> (delibera Dg e approvazione Consiglio Regionale), con aggiornamento annuale. I documenti annuali rappresentano la revisione e l'aggiornamento di quelli pluriennali.
<b>UMBRIA</b>	Le priorità e le strategie sono contenute nel <b>Programma triennale</b> ed esplicitate operativamente in quello <b>annuale dell'attività</b> , predisposto dalla DG e approvato dalla Giunta Regionale. Sono inoltre redatti atti programmatori contenenti i progetti strategici in cui si traducono le attività specificamente mirate agli obiettivi di riqualificazione tecnica operativa o derivanti da richieste dei soggetti istituzionali.
<b>VENETO</b>	La programmazione pluriennale è contenuta nel <b>Piano Pluriennale dell'attività</b> . In realtà tale documento viene redatto come evoluzione del piano annuale. È deliberato dalla DG e approvato dalla Giunta Regionale e aggiornato annualmente. Il piano annuale è poi ulteriormente articolato nei budget.

La tabella di analisi riportata evidenzia una situazione fortemente disomogenea per quanto riguarda la denominazione, il contenuto e la tipologia di strumenti della programmazione strategica. In realtà, con i dati attualmente in possesso, non è possibile fare un'analisi più puntuale sul contenuto e la funzionalità di questi strumenti.

Una prima sensazione è che nella maggior parte dei casi non si tratti puramente di programmazione strategica (obiettivi macro di ente), ma si tratti piuttosto di una programmazione gestionale pluriennale.

Non si evince, inoltre, una particolare articolazione di tali documenti a ricomprendere obiettivi o indicatori specifici per la programmazione e il controllo. La situazione appare ancora più arretrata se si fa riferimento solo agli strumenti di controllo.

#### 4.2.3 Le relazioni con l'esterno

Dato il sistema istituzionale in cui è inserita l'Agenzia Ambientale, appariva opportuno verificare se, oltre ai rapporti formalizzati con l'Ente Regione, le agenzie avessero attivato altre forme di confronto e concertazione con gli Enti del territorio.

Anche in questo caso è sembrato opportuno verificare le sedi, i momenti e i contenuti della concertazione e l'esistenza di sistemi di monitoraggio del rispetto degli accordi.

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.3: Le relazioni esterne

	Con la Regione	Con il Territorio
<b>CAMPANIA</b>	La Regione definisce le priorità strategiche, ma non vi è un vera collaborazione ARPAC-Regione per la definizione di piani e strategie.	Si attua un confronto con i <b>Comitati Tecnici Provinciali</b> per la definizione degli indirizzi per le singole province
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	La Regione definisce gli obiettivi generali delle attività di prevenzione e controllo ambientale avvalendosi anche del Comitato Tecnico Interdipartimentale con riferimento alle competenze sanitarie, ambientali e produttive, ma le priorità strategiche sono definite dalla stessa ARPA. Tramite negoziazione nel <b>Comitato di Indirizzo</b> (composto da: Assessori regionali competente in materia di ambiente e sanità; i Presidenti delle Provincie o gli Assessori provinciali da loro delegati; n. 3 sindaci, o loro delegati, designati dall'Assemblea permanente dell'ARPA e delle autonomie locali) informa la Regione sullo stato di avanzamento dell'attività.	Si attua un confronto periodico tramite le riunioni del Comitato di Indirizzo e quelle dei <b>Comitati Provinciali di coordinamento</b> (costituiti da il dirigente responsabile della provincia; il dirigente responsabile del settore ambiente del Comune capoluogo di Provincia e dei comuni con più di 50.000 abitanti; il Direttore della Sezione Provinciale Arpa; i responsabili dei Dipartimenti di Prevenzione delle Ausl della Provincia).
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	Le priorità strategiche sono definite in accordo tra Regione e ARPA, attraverso le riunioni del <b>Comitato di Indirizzo e Verifica</b> . L'ARPA ha comunque alcuni margini di autonomia nella definizione di obiettivi strategici propri.	Il confronto con il territorio avviene attraverso le riunioni del <b>Comitato di Indirizzo e Verifica</b> e del <b>Comitato di Indirizzo Tecnico Provinciale di Coordinamento</b> .
<b>LAZIO</b>	La Regione definisce le priorità strategiche. Non vi sono momenti di coordinamento formalizzati con ARPA, la cui autonomia strategica è limitata. Non vi è un collegamento formale con il PRS, ma ARPA ne tiene conto. È inoltre istituito il <b>Comitato Regionale di Indirizzo</b> (composto da: Assessore regionale competente in materia di ambiente e sanità; assessore regionale competente in materia di politiche per la qualità della vita; tre consiglieri regionali designati dal consiglio; i presidenti delle province; i tre sindaci designati dalla sezione regionale del Lazio; i presidenti delle province) che formula proposte alla Giunta Reg in merito alle: 1) direttive generali per la formulazione dei programmi di intervento dell'ARPA; 2) valutazione dei risultati delle attività svolte; 3) parere per l'approvazione del tariffario.	È istituito il <b>Comitato Provinciale di Coordinamento</b> (composto da rappresentanti della Provincia, del comune capoluogo, del Dipartimento di Prevenzione della azienda U.S.L., dell'istituto zooprofilattico) che formula proposte al DG per il Piano Intervento Annuale delle sezioni provinciali. Inoltre, l'Agenzia stipula accordi (volontari, di programma, convenzioni, protocolli di intesa, ecc) per la condivisione di indirizzi tra soggetti di varia natura

segue

Tabella 4.3: Le relazioni esterne

	Con la Regione	Con il Territorio
<b>LIGURIA</b>	Le indicazioni strategiche sono definite dalla Regione attraverso il <b>Comitato Regionale di Indirizzo</b> (composto da Assessori regionali all'Ambiente e alla Sanità, Presidenti Province, 3 rappresentanti ANCI). L'ARPA gode comunque di margini di autonomia per la definizione delle priorità strategiche.	E' istituito il <b>Comitato Provinciale di Coordinamento</b> (composto da: Presidente Provincia, direttore Dipartimento Prov. ARPA, Direttore Dipartimento Prev. ASL, dirigente Settore ambiente Provincia) che definisce proposte relative ai bisogni del territorio ed effettua verifiche periodiche sull'attuazione delle attività e dei risultati. Vengono inoltre sottoscritte convenzioni con Province, Comuni e ASL.
<b>LOMBARDIA</b>	La Regione definisce le priorità, non esistono momenti di negoziazione formali, ma informalmente vi è una collaborazione tra DDGG regionali e DG ARPA. L'ARPA ha comunque propria autonomia nella definizione di <u>ulteriori</u> propri obiettivi. Vi è un collegamento diretto con PRS e DPEFR.	E' istituito, per ogni provincia, un <b>Comitato Provinciale di indirizzo e Coordinamento</b> (composto dal Presidente della Provincia, un responsabile del settore ambiente della Provincia, un rappresentante dei dipartimenti di prevenzione ASL, un responsabile del settore ambiente di un Comune, designato dall'ANCI, ed il direttore del dipartimento ARPA) che attua forme di consultazione del mondo tecnico scientifico, delle associazioni ambientaliste, imprenditoriali e dei lavoratori, formula proposte per la definizione dei programmi annuali di attività dei Dipartimenti provinciali e verifica l'andamento delle attività programmate.
<b>MARCHE</b>	Le indicazioni strategiche sono definite dalla Regione attraverso il <b>Comitato Regionale di Indirizzo</b> (composto dagli Assessori regionali all'Ambiente e alla Sanità, i Presidenti delle Province, 3 rappresentanti ANCI). L'ARPA gode comunque di margini di autonomia per la definizione delle priorità strategiche.	E' istituito il <b>Comitato Provinciale di Coordinamento</b> (composto dal Presidente Provincia, direttore Dipartimento Prov. ARPA, Direttore Dipartimento Prev. ASL, dirigente Settore ambiente Provincia) che definisce proposte relative ai bisogni del territorio ed effettua verifiche periodiche sull'attuazione delle attività e dei risultati. Vengono inoltre sottoscritte convenzioni con Province, Comuni e ASL.
<b>PIEMONTE</b>	Le priorità strategiche sono definite dalla Regione nel <b>Comitato Regionale di Indirizzo</b> (insieme alle Province e all'ANCI), con margini di autonomia ARPA (solo sugli assetti organizzativi e interni, comunque approvati dal CORI). Collegamento al PRS tramite il bilancio pluriennale e le DDGG regionali.	E' istituito il <b>Comitato Provinciale di Coordinamento</b> (composto dal Presidente Provincia, direttore Dipartimento Prov. ARPA, Direttore Dipartimento Prev. ASL, dirigente Settore ambiente Provincia) che definisce proposte relative ai bisogni del territorio ed effettua verifiche periodiche sull'attuazione delle attività e dei risultati. Vengono inoltre sottoscritte convenzioni con Province, Comuni e ASL.
<b>TOSCANA</b>	Le priorità strategiche vengono definite dalla Regione, nell'ambito della Giunta e della <b>Conferenza regionale</b> (composta da Presidente Giunta, Assessori all'ambiente, sanità e sicurezza sociale, Presidenti delle Province o assessori loro delegati, 3 membri designati dall'ANCI e 1 membro designato dall'UNCCEM). L'ARPA ha margini di intervento propositivi e sugli obiettivi scarsi per le risorse.	Il coordinamento con il territorio è assicurato dalla presenza dei rappresentanti provinciali e associativi nella Conferenza Regionale e tramite i Comitati provinciali (Presidenti Province o assessore ambiente delegato, dirigente settore ambiente prov., responsabile Dip ARPAT, dirigente Dip prevenzione ASL), con coinvolgimento enti locali. Hanno funzioni di proposta e controllo sullo svolgimento del programma di attività.

segue

Tabella 4.3: Le relazioni esterne

	Con la Regione	Con il Territorio
UMBRIA	I contratti con la Regione sono istituzionalmente assicurate dall'Assessore all'ambiente e dalla sua direzione per espressa delega della Giunta.	
VENETO	Le priorità strategiche vengono definite e negoziate nell'ambito del <b>Comitato Regionale di Indirizo</b>	E' istituito il <b>Comitato Provinciale di Coordinamento</b> (composto da Presidente Provincia o assessore Provinciale all'ambiente; Responsabile Settore Ambiente Provincia; un Responsabile settore ambiente di un comune della provincia designato dall'ANCI; direttore Dipartimento provinciale ARPAV; un rappresentante Dipartimento prevenzione ASL), propone i contenuti dei piani di attività annuali provinciali e ne verifica l'attuazione

Dall'analisi sopra riportata appare evidente che, l'incertezza normativa e la mancanza di *best practices* condivise a livello di sistema, ha determinato uno scenario di evoluzione ancora in fase di definizione.

Da quanto sopra detto ed emerso in sede di analisi, le Agenzie Regionali possono ancora essere considerate in una fase di implementazione rispetto alla definizione e piena operatività del sistema di programmazione e controllo strategico. Si può infatti esaminare sinteticamente lo stato di attuazione e di maturità di tale sistema rispetto a due variabili ed in particolare:

- la dimensione organizzativa (definizione degli organi, delle strutture e del sistema dei ruoli interno ed esterno);
- la dimensione operativa (definizione degli strumenti, grado di completezza e maturità degli strumenti).

La situazione che emerge rispetto al campione esaminato è rappresentata in figura:

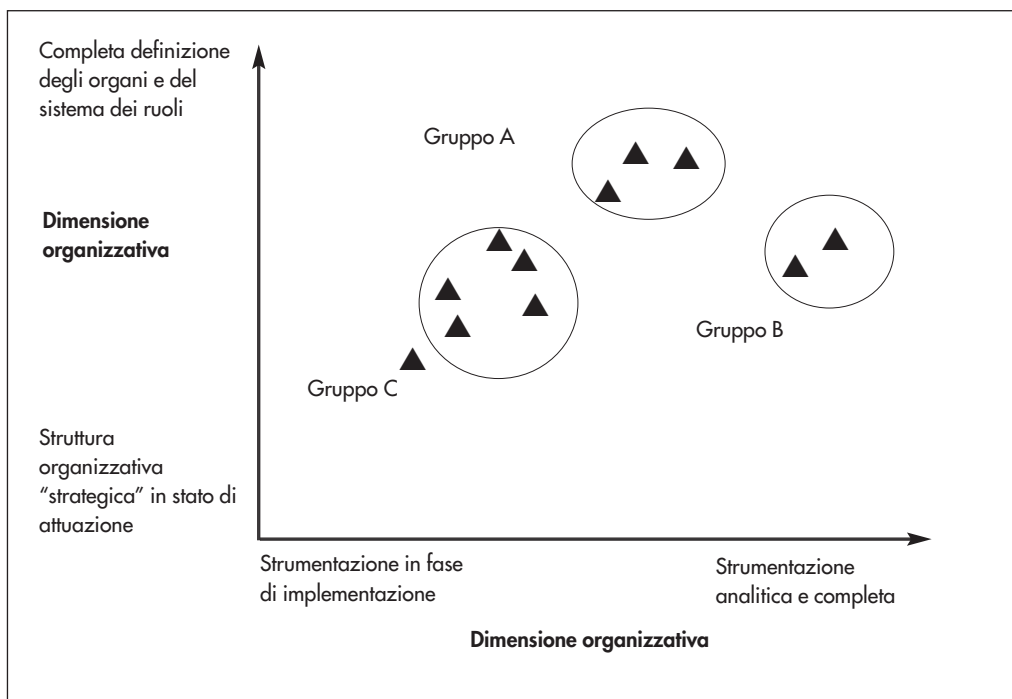


Figura 4.1: Stato di maturità del sistema di programmazione e controllo strategico

Il campione di ARPA analizzato consente di evidenziare, quindi, la presenza di tre diversi percorsi di evoluzione del sistema dei controlli strategici per le agenzie regionali:

- il gruppo A (indicativamente composto da Campania e Lombardia) è caratterizzato da uno sviluppo iniziale con enfasi sulla definizione del sistema dei ruoli in materia di controllo strategico, che ha portato alla definizione di specifiche unità interne e/o esterne all' ARPA. A queste due Agenzie si aggiunge ARPA Lazio che pur avendo definito un buon sistema di negoziazione delle priorità strategiche con la Regione (attraverso il Comitato Regionale di Indirizzo e il Direttore Generale), non ha ancora individuato un organo di controllo strategico interno;
- il gruppo B (indicativamente composto da Emilia Romagna e Piemonte) è caratterizzato da una maggiore completezza degli strumenti della programmazione e controllo strategico, che sono arricchiti dalla definizione di appositi indicatori, ma dal punto di vista della dimensione organizzativa pur raggiungendo elevate performances organizzative non si attesta al livello del gruppo A;
- il gruppo C (indicativamente composto da Friuli Venezia Giulia, Liguria, Marche, Toscana, Umbria e Veneto) ricomprende gradi di sviluppo e maturità diversi. Le agenzie che lo compongono sembrano comunque dimostrare una crescente attenzione verso la definizione degli organi della programmazione e controllo strategico e l'individuazione di documenti a supporto di tale funzione.

Partendo dalle scelte fino ad ora adottate e considerando le principali indicazioni emerse in letteratura economico-aziendale, la configurazione della dimensione strategica del sistema di programmazione e controllo può essere impostata secondo due modelli diversi:

- o controllo strategico in ottica di gruppo
- o controllo strategico in ottica interna.

Il primo modello si caratterizza per la sua impostazione "esterna": l'ARPA è infatti considerata una dei nodi principali del *network* pubblico regionale per cui la definizione delle priorità e delle scelte strategiche deve essere letta nel quadro unitario delle politiche di *governance* regionale. In particolare le scelte in materia di tutela ambientale, definite dagli organi regionali, devono essere declinate ai vari livelli nel rispetto del principio della massimizzazione dell'efficacia dell'intervento. In tale modello le Agenzie regionali devono promuovere l'adozione di un idoneo sistema di negoziazione e di controllo con la Regione e con gli Enti del territorio definendone:

- le sedi, i tempi e il processo del coinvolgimento;
- i rappresentanti e le funzioni per ogni Ente;
- gli *output* (documenti di programmazione, indicatori di controllo, standard di efficienza, ecc);
- le regole e i contenuti di massima (Cosa succede se le priorità non vengono raggiunte? Quali sono i margini di autonomia di ogni Ente? Chi si incarica di gestire/coordinare il processo? Ecc...).

Il secondo modello si caratterizza per un'impostazione decisamente più ristretta, che riguarda scelte specifiche ed interne di ARPA. In questo caso, infatti, ARPA, sulla base delle priorità e delle risorse a tal fine dedicate dalla Regione e nell'ambito dei margini di autonomia *ad hoc* concessi, definisce le proprie linee guida strategiche ed adotta sistemi interni di controllo. Anche in questo caso devono essere definiti tempi, modi e strumenti del controllo strategico, ma il coinvolgimento di enti esterni è più limitato. In questa impostazione il controllo strategico rappresenta una forma di controllo "mirata" che riguarda le relazioni che si instaurano tra il vertice direzionale centrale (Direzione Generale) e le strutture dirigenziali intermedie o decentrate (Direttori di Area/Funzione e Direttori di Dipartimento Provinciale), ovvero con i cosiddetti centri di responsabilità di primo livello, qualora questi stessi centri dispongano di discreti margini di autonomia.

Le due impostazioni descritte rappresentano modellizzazioni e semplificazioni della realtà in quanto, nella realtà aziendale, ogni ARPA deve in ogni caso definire sistemi di relazione e di controllo strategico tanto con l'esterno quanto al proprio interno.

Si fa notare come, nell'uno e nell'altro caso, sia essenziale, per l'efficacia del sistema che le scelte di progettazione del sistema di controllo siano coerenti con i sistemi di governo adottati. A tal proposito si riportano di seguito alcune **caratteristiche di efficacia del sistema di programmazione e controllo strategico** e alcune **condizioni fondamentali per la sua attuazione** che devono essere in ogni caso rispettate dalle ARPA:

**Caratteristiche:**

- dovrebbe essere specificato il contenuto specifico del controllo strategico, riferendosi in particolare ai due diversi focus descritti precedentemente (controllo strategico di gruppo o esterno o controllo strategico interno);
- dovrebbero essere comunque individuati, in maniera coerente al modello prescelto gli organi preposti al controllo strategico e gli strumenti che verranno utilizzati e al meccanismo di funzionamento interno (in termini di processo, tempi, sanzioni, ecc);
- il sistema di programmazione e controllo dovrebbe essere condiviso internamente ed esternamente (soprattutto in riferimento alla Regione) e chiaramente comunicato;
- dovrebbero essere esplicitate le forme di raccordo tra sistema di programmazione e controllo strategico e sistema di programmazione e controllo gestionale e con le altre variabili di supporto (quale per esempio le unità organizzative preposte e il sistema informativo che lo alimenta);
- il sistema di programmazione e controllo dovrebbe essere utilizzato quale strumento a supporto delle decisioni e in un'ottica di ciclo secondo cui, i dati del controllo concomitante o successivo, devono alimentare attraverso i meccanismi di *feed-back* e *feed-forward* la programmazione delle azioni per il periodo successivo.

**Condizioni:**

- chiarezza dei ruoli direttivi interni, soprattutto rispetto agli altri enti pubblici collegati;
- forte legittimazione da parte degli organi interni ed esterni preposti al controllo strategico;
- esistenza di risorse dedicate.

**4.3. La Programmazione e il Controllo di Gestione**

L'interpretazione del ruolo e della funzione dei sistemi di controllo direzionale (programmazione e controllo di gestione) è meno ambigua e più vicina alla tradizione degli enti di quanto non sia per il controllo strategico, anche perché alcuni di questi enti hanno iniziato a sperimentarne l'attuazione già da qualche anno. Se dal punto di vista concettuale, quindi, non ci sono grossi problemi, le complicazioni sorgono in fase di attuazione di tale sistema nelle Agenzie Ambientali caratterizzate da strutture organizzative particolarmente complesse, dalla connivenza di professionalità e attività tra loro molto diverse, dalla mancanza di punti di riferimento forti.

Per completezza si riportano, comunque, dapprima le definizioni più significative in tema di programmazione e controllo gestionale e poi i contenuti e le criticità specifiche nella sua applicazione alle ARPA.

Secondo l'impostazione economico-aziendale, la programmazione e il controllo di gestione (o direzionale) vengono definiti come il complesso delle attività che, partendo dalle finalità e dalle strategie individuate nel processo di programmazione strategica, sono poste in essere per agevolare e verificare l'implementazione delle strategie e del raggiungimento delle finalità, nel rispetto degli standard di efficacia e di efficienza definiti in sede di programmazione. Nella fase gestionale, le strategie vengono quindi maggiormente definite ed articolate in piani specifici di attività e funzioni che possono portare al raggiungimento di tali obiettivi. Anche gli obiettivi diventano più analitici in quanto sono spesso articolati non più in base all'attività generale dell'ente (politiche), ma rispetto alle reali linee di responsabilità decisionali ed attuative (centri di responsabilità).

Secondo l'impostazione normativa attualmente vigente (articolo 1, punto a) del decreto legislativo 286/99 il controllo di gestione è l'attività volta a "verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione)".

Secondo ulteriori interpretazioni<sup>2</sup>, per programmazione e controllo di gestione si intende "l'insieme delle metodologie, processi e strumenti a supporto del management nella definizione e realizzazione degli obiettivi manageriali, nell'assegnazione e nell'uso delle risorse e nell'effettuazione di manovre correttive coerentemente con le leve gestionali disponibili ai diversi livelli di responsabilità. Inoltre il controllo di gestione comprende anche le metodologie, i processi e gli strumenti che consentono al responsabile di una struttura di gestire al meglio le leve disponibili, per la gestione della "routine" e "dell'innovazione" al fine di raggiungere gli obiettivi manageriali negoziati nel budget direzionale. Tale funzione è finalizzata a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa per ottimizzare il rapporto tra costi e risultati".

Storicamente il processo di programmazione e controllo di gestione è stato associato a fenomeni di decentramento di responsabilità ed autonomia decisionale per cui la necessità di attivare meccanismi di programmazione per Centri di Responsabilità e di controllo dei risultati è associata con la necessità di creare delle strutture di direzione decentrate e con autonomi poteri di decisione di allocazione delle risorse.

Il processo di programmazione e controllo di gestione viene generalmente rappresentato a forma di ciclo e comprende quattro fasi:

- la fase della programmazione, nella quale vengono definiti gli obiettivi gestionali di ente per il periodo di riferimento (in genere un anno);
- la fase del *budgeting*, nella quale gli obiettivi vengono specificati in linee di azione e indicatori e vengono assegnati ai responsabili dei Centri di Responsabilità, insieme alle risorse necessarie per raggiungerli;

<sup>2</sup> Si riporta anche in questo caso l'interpretazione effettuata dalla Conferenza permanente dei Servizi di controllo interno delle Regioni e Province Autonome.



- la fase della gestione e della contabilizzazione, durante la quale vengono rilevate in maniera sistematica le informazioni che vengono utilizzate per il controllo (dati di costo, dati di attività, ecc);
- la fase di *reporting*, nella quale le informazioni di risultato analitiche vengono rielaborate in prospetti di sintesi che siano in grado di evidenziare il grado effettivo di raggiungimento dei risultati rispetto al livello programmato, evidenziando eventualmente le cause di scostamento o le azioni correttive necessarie. Il sistema di *reporting* è l'anello che consente la chiusura del ciclo, in quanto dai dati in esso contenuti i responsabili dei centri di responsabilità traggono informazioni utili per lo svolgimento dell'attività e per la programmazione dei periodi successivi.

A ciascuna fase sono associati appositi strumenti:

- la programmazione viene tradotta in appositi programmi di attività, generalmente di contenuto finanziario o economico (bilancio previsionale);
- il *budgeting* consiste nella redazione di *budget*, ovvero di documenti di programmazione analitici per Centri di Responsabilità nei quali dovrebbero essere specificate le correlazioni tra risorse (finanziarie, economiche o strumentali) e obiettivi gestionali assegnati a quell'unità. I *budget* possono, in alternativa, essere funzionali, ovvero essere redatti secondo specifiche dimensioni (budget degli investimenti, budget di magazzino, ecc);
- la fase di contabilizzazione consiste nella tenuta di scritture contabili secondo modalità differenti (alternative o complementari). Ad oggi le amministrazioni pubbliche mantengono la contabilità secondo il criterio finanziario o secondo il criterio economico-patrimoniale. In questo secondo caso si parla di contabilità generale se le rilevazioni per natura del costo o del ricavo sono riferite indifferentemente a tutto l'ente, mentre si parla di contabilità analitica se le rilevazioni sono riferite ad appositi oggetti di calcolo (centri di costo) che sono unità interne all'ente;
- il *reporting* viene tradotto nella redazione di appositi *report* (rapporti, resoconti, prospetti riepilogativi, ecc.), emessi in maniera periodica e indirizzati a varie figure interne ed esterne all'ente.

Il sistema di programmazione e controllo gestionale può quindi essere definito tale, solo nel momento in cui siano state attivate e coordinate le fasi sopra riportate con gli appositi strumenti.

Per funzionare il sistema ha anche bisogno che internamente siano definite le persone responsabili della gestione del sistema (*controller*) e le persone responsabili della gestione di rami aziendali (centri di responsabilità) e che siano specificate le regole di funzionamento (ruoli, tempi, processi gli strumenti di verifica e le azioni correttive) di tutto il sistema. Inoltre il sistema di programmazione e controllo deve essere collegato con gli altri meccanismi operativi attivati dagli enti, con particolare riferimento a quelli di motivazione e incentivazione del personale.

Per questo motivo l'analisi è stata svolta individuando **le 5 dimensioni fondamentali dell'analisi (organi, strumenti, processo, reporting e valutazione della dirigenza)**, che saranno di seguito illustrate. Per la trattazione del sistema di contabilizzazione (sistema informativo) si rimanda, invece, al capitolo successivo.

#### 4.3.1 Gli organi di programmazione e controllo gestionale

Ad ogni ARPA è stato chiesto di specificare gli organi interni o esterni che si occupano della dimensione gestionale della programmazione e/o del controllo.

In fase di analisi era particolarmente importante indagare le seguenti dimensioni:

- numero e professionalità delle persone dedicate, come *proxy* del grado di sviluppo o di investimento in tali sistemi;
- esistenza di unità organizzative dedicate, con particolare riferimento ai compiti assegnati a tali unità. A seconda del diverso tipo di impostazione del sistema, infatti, le ARPA potevano decidere di istituire due unità diverse o una unità unica in base alla fase del controllo (una per la programmazione e una per il controllo di gestione), oppure in base al contenuto del controllo (unità specializzate per il controllo strategico, per il controllo di gestione, per la fase di budgeting, per il controllo contabile e per la valutazione dei dirigenti oppure una unità unica che svolgesse diverse attività);
- esistenza di unità dedicate al controllo di gestione a livello decentrato (nei dipartimenti provinciali), sintomo, in genere, di una maggiore autonomia decisionale e gestionale alla quale devono essere associate opportune forme di controllo sui risultati da parte delle unità centrali.

Si possono infatti identificare diverse impostazioni circa la configurazione organizzativa del CdG che riguardano le seguenti dimensioni:

DIMENSIONE ANALISI:	MODELLI POSSIBILI		
<b>collocazione organizzativa</b>	in staff alla Direzione Amministrativa (o Generale)	VS	collocazione all'interno del Servizio Economico Finanziario
<b>capillarità del controllo</b>	unica unità per il controllo di tutto l'ente	VS	unità per il controllo collocate in maniera decentrata nelle Aree e nei Dipartimenti

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.4: Gli organi di programmazione e controllo gestionale

<b>CAMPANIA</b>	Al CdG è dedicata un'unità del servizio di Staff alla DG <b>Controllo Interno</b> (1 coll-dirigente). L'unità si occupa sia della programmazione che del controllo. Non esistono unità CdG decentrate né il Comitato budget.
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	Del CdG se ne occupano (con competenze distinte) l'U.O. <b>Pianificazione</b> (3 coll) e l'U.O. <b>Bilancio</b> (3 coll), dell'Area Direzione Generale. Esiste inoltre 1 referente per la pianificazione e 1 per il bilancio in ognuna delle 9 sez prov. Le attività di Programmazione e Controllo sono perciò distinte. Non esiste un Comitato budget.
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	Del CdG se ne occupa il <b>Servizio Controllo di Gestione</b> (3 collaboratori). Non esistono unità CdG decentrate. Esistono due unità distinte per la programmazione e il controllo. Esiste inoltre un Comitato Budget (responsabili di settore, capi di dipartimento, direttore della negoziazione risorse di budget).
<b>LAZIO</b>	Nell'attuale assetto organizzativo del CdG si occupa una UO di staff del DG denominata <b>Sviluppo Organizzativo</b> (4 coll.). Non esistono UO CdG decentrate. L'unità si occupa della programmazione e del controllo. Non esistono unità CdG decentrate e non esiste un comitato budget. Nell'assetto organizzativo in via di definizione sarà una UO del settore organizzazione e programmazione, a sua volta collocato nell'ambito divisione pianificazione e sviluppo alle dirette dipendenze del direttore di divisione, a occuparsi del CdG.
<b>LIGURIA</b>	Del CdG (e dei controlli interni) se ne occupa il Servizio <b>Controllo Interno</b> (1 coll-dirigente). Non esistono UO CdG decentrate. La programmazione (UO Promozione e coordinamento attività e servizi) e il controllo sono affidate ad unità distinte. Non esiste un comitato budget.
<b>LOMBARDIA</b>	Del CdG si occupa l'UO <b>Pianificazione e controllo di gestione</b> , staff alla DG (3 coll). Non esistono UO CdG decentrate. La programmazione e il controllo sono affidate alla stessa UO. Non esiste un comitato budget.
<b>MARCHE</b>	Del CdG se ne occupa un apposito ufficio (1 coll + 1 consulente esterno), in staff alla DG ( <b>Ufficio controllo di gestione</b> ). Non esistono UO CdG decentrate e la programmazione e il controllo sono affidate alla stessa UO. Non esiste un Comitato budget.
<b>PIEMONTE</b>	Del CdG se ne occupa il <b>Servizio Contabilità Economica</b> , articolazione dell'Ufficio Contabilità Economica e Finanziaria alle dipendenze del DG. Le competenze relative al reporting per progetti sono condivise con i Dipartimenti dotati di personale ad hoc. La programmazione (Area P.P.P.S.) e il controllo sono affidate ad unità distinte. Non esiste un comitato budget perché la gestione budgetaria deve ancora essere attivata.
<b>TOSCANA</b>	Del CdG se ne occuperà (dal 2003) un ufficio <b>all'interno dell'area Bilancio</b> , contabilità e controllo di gestione. Non è ancora stata definita la sua struttura. Non esistono UO CdG decentrate. La programmazione e il controllo saranno quindi affidate a due UO diverse. Non esiste un comitato budget.
<b>UMBRIA</b>	Non esistono al momento strutture dedicate al CdG né a livello centrale, né dipartimentale. Il controllo è più di natura contabile e quindi si occupa sia della programmazione che del controllo. Non esiste un comitato budget. Attualmente i budget sono attribuiti sulla base dei programmi, delle disponibilità e delle richieste settoriali, dalla DG che ne effettua la verifica tramite le strutture contabili.
<b>VENETO</b>	Del CdG se ne occuperà un'apposita UO a livello centrale, non ancora costituita. Non esistono UO CdG decentrate. La programmazione e il controllo saranno affidate alla stessa UO. Esiste inoltre un <b>Comitato Budget</b> (2 direttori di aree, 3 direttori di dipartimento, i 3 direttori di strutture Economico, personale e informatica).

I dati riportati in tabella evidenziano come le scelte sono state molto diverse da Agenzia ad Agenzia, anche se è difficile in questa fase capire se tale diversità derivi da precise scelte in merito o derivi piuttosto da situazioni contingenti (mancanza di risorse, strutture preesistenti presso gli enti che sono confluiti in ARPA).

Si rileva in particolare che:

- 4 Agenzie su 11 (Campania, Lazio, Lombardia, Marche) hanno affidato il controllo direzionale (programmazione e controllo) ad un'unica unità organizzativa, che svolge una funzione di supporto agli organi decisionali (Direzione Generale), sia per la programmazione che per il controllo. 4 agenzie (l'ARPA dell'Emilia Romagna, quella del Friuli Venezia Giulia, della Liguria e quella del Piemonte) hanno istituito due unità diverse per la programmazione e per il controllo. Le altre 3 agenzie (quella dell'Umbria, quella della Toscana e quella del Veneto) non hanno ancora istituito delle unità specifiche, la cui costituzione è comunque prevista per il 2003;
- 1 agenzia regionale (Emilia Romagna) ha ad oggi istituito unità per il CdG e per la programmazione decentrate a livello dipartimentale;
- 2 agenzie regionali (Friuli Venezia Giulia e Veneto) hanno istituito un Comitato Budget (interno);
- la composizione di tali unità è molto diversa, dato che si passa da un collaboratore per tutte le funzioni di programmazione e controllo (Campania), a 6 collaboratori (3 per la programmazione e 3 per il controllo Emilia Romagna), passando da soluzioni intermedie di 2, 3 o 4 collaboratori.

L'analisi consente inoltre di delineare un diverso approccio dato a questa funzione. Infatti in alcuni casi all'attività di programmazione e controllo è stata data più una funzione di staff di tipo organizzativo - sviluppo delle risorse (Lazio, Lombardia)-, negli altri casi l'enfasi sembra essere più di tipo contabile, inserendo le unità di programmazione e controllo all'interno dell'Area Bilancio. Questa scelta fa presupporre un diverso atteggiamento anche rispetto alle dimensioni del controllo: se le prime due agenzie adotteranno probabilmente un controllo rispetto agli obiettivi e agli atteggiamenti manageriali, le seconde privilegeranno maggiormente un controllo sulla spesa e sulla gestione delle risorse.

L'analisi risulta comunque falsata dal diverso grado di maturità dei sistemi, laddove è evidente che alcune agenzie hanno già sviluppato ed investito in questa funzione, mentre altre sono ancora all'inizio di questo processo.

#### 4.3.2 *Gli strumenti di Programmazione e controllo gestionale*

Lasciando ad una sezione *ad hoc* la dimensione del *reporting*, in questa sezione è stato chiesto alle Agenzie di individuare gli strumenti che vengono attualmente utilizzati per la programmazione e il controllo gestionale.

Rispetto ai documenti della programmazione, l'analisi era finalizzata ad individuare la

natura e il contenuto di tali documenti, con particolare riferimento alla presenza di strumenti budgetari che consentissero l'assegnazione di risorse e obiettivi specifici ai vari centri di responsabilità (direzioni). Indicazioni sulla data di attivazione di tali strumenti erano inoltre richieste al fine di verificare se si trattasse di documenti ancora in via di sperimentazione e ridefinizione o entrati a regime nei meccanismi dell'agenzia.

Rispetto al controllo, la finalità principale dell'analisi era quella di capire se il controllo è svolto in maniera efficace e quindi se è sistematico, se è svolto secondo misure oggettive di riferimento (indicatori), se è tempestivo e se è in grado di fornire indicazioni utili per la direzione delle varie unità.

In particolare, con riferimento agli strumenti di programmazione e controllo gestionale possono essere identificati i seguenti modelli di riferimento.

DIMENSIONE ANALISI:	MODELLI POSSIBILI		
<b>oggetto del controllo</b>	verifica dei comportamenti/risultati	VS	Verifica della capacità di spesa/utilizzo delle risorse finanziarie
<b>articolazione degli strumenti</b>	strumenti analitici per CdR o per funzione (budget)	VS	strumenti generali di ente (piani)
<b>grado di responsabilizzazione</b>	mirato (su obiettivi ed indicatori)	VS	generale sulle attività e funzioni

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.5: Gli strumenti di programmazione e controllo gestionale

	DELLA PROGRAMMAZIONE	DEL CONTROLLO
<b>CAMPANIA</b>	Il principale strumento della programmazione è il <b>Bilancio di Previsione annuale/triennale</b> . La sua struttura non consente attualmente la responsabilizzazione dei dirigenti, ma lo consentirà quando, dal 2003, il Bilancio di previsione sarà gestito per dipartimenti. Non esistono budget per CdR	Il <b>controllo</b> è di tipo <b>contabile</b> attraverso la contabilità finanziaria ed economica (la contabilità analitica è in corso di implementazione)
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	Vengono predisposti appositi supporti tecnici di <b>previsione dell'attività</b> , degli indicatori di pressione (driver di domanda) e per la quantificazione di costi e ricavi. Dal 2001 Vengono inoltre predisposti dei <b>Budget per CdR</b> (per aree funzionali, degli investimenti e consolidato).	Vengono predisposti appositi <b>Report</b> con la misurazione degli indicatori e delle misure di costo e ricavo. I budget contengono indicatori di misurazione dei risultati (di attività, di processo, quantitativi, di pressione e di efficienza).
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	Dal febbraio 2002 viene predisposto un <b>budget per aree funzionali</b> , suddiviso per CdR. Il principale documento della programmazione rimane però il conto economico mensile.	Il <b>controllo</b> è di tipo <b>contabile</b> , tramite estratti della contabilità. Non vengono definiti indicatori.
<b>LAZIO</b>	I principali strumenti della programmazione sono il <b>Documento di programmazione annuale (DPA)</b> e il <b>Budget</b> (per la prima volta nel 2002). Il budget è strutturato per obiettivi/azioni/prodotti e tempi, con l'indicazione delle risorse umane e strumentali necessarie per raggiungere gli obiettivi, senza una vera determinazione finanziaria. Non contiene attività ordinarie. Per ora è generale, appena ridefinita la struttura organizzativa saranno individuati i CdR e i budget per CdR.	Il sistema di controllo è in via di implementazione. Per il momento il documento di controllo è la <b>Relazione sull'attività</b> . Solo poche indicazioni sul livello di attività svolto presso le sedi.
<b>LIGURIA</b>	Il principale documento della programmazione è il <b>Piano Operativo Annuale (POA)</b> .	Il controllo è formalizzato nel <b>Report semestrale</b> sull'attività del POA e il <b>Documento di resoconto annuale</b> . Sono usati indicatori di tipo essenzialmente quantitativo, ovvero idonei ad evidenziare gli scostamenti tra i dati di previsione contenuti nel POA e i dati dei resoconti di ciascuna struttura, facendo una comparazione, solo quantitativa, tra i dati dei diversi Dipartimenti

segue

Tabella 4.5: Gli strumenti di programmazione e controllo gestionale

	DELLA PROGRAMMAZIONE	DEL CONTROLLO
<b>LOMBARDIA</b>	I principali documenti della programmazione sono il <b>Programma di lavoro annuale</b> e il <b>Bilancio di Previsione annuale</b> . Vengono inoltre redatti, <u>nell'ambito del programma annuale</u> , dei <b>Budget</b> per CdR (commerciale, della produzione, per aree funzionali).	Non esistono momenti di controllo formalizzati. I budget contengono degli indicatori (di attività e di processo) che vengono misurati a fine anno.
<b>MARCHE</b>	Il principale documento della programmazione è il <b>Budget annuale</b> suddiviso per CdR (aree funzionali) e un budget economico.	Il controllo avviene tramite <b>Report trimestrali sull'attività</b> . I budget contengono indicatori di attività.
<b>PIEMONTE</b>	I principali documenti della programmazione sono le <b>Schede di progetto e di attività</b> . Non vengono redatti budget.	Il controllo avviene tramite le Schede di Report semestrali sull'attività con indicatori. Il reporting è di recente introduzione, quindi, gli indicatori sono inseriti solo nel caso di attività comuni a tutti i dipartimenti, mentre per i progetti specifici, di competenza di un unico CdR, la definizione di indicatori è subordinata alle scelte del dirigente responsabile.
<b>TOSCANA</b>	I documenti della programmazione sono il <b>Programma annuale dell'attività</b> , il <b>Bilancio annuale</b> e il <b>Bilancio per struttura</b> . Vengono inoltre redatti dei budget (commerciali per i dipartimenti provinciali, per aree funzionali, delle spese in economia, sugli adempimenti legge 626/94).	Il controllo avviene tramite <b>Report</b> per i cicli <b>sull'andamento economico e sull'attività</b> . Non vengono misurati indicatori specifici.
<b>UMBRIA</b>	La programmazione è contenuta nel <b>Piano annuale delle attività</b> . Ed è costituita dalla previsione di spesa annuale strutturata per centri di costo della DG, dei Dipartimenti e dei singoli progetti speciali. Sono inoltre redatti dei <b>Budget</b> per CdR (commerciale, per aree funzionali, degli investimenti e consolidato-economico e finanziario). È inoltre in corso il processo di ulteriore articolazione dei budget così da consentire la responsabilizzazione dei dirigenti anche sul piano economico.	Il controllo è di tipo contabile ed è svolto attraverso la contabilità finanziaria ed economica (analitica). È continuo e fornisce report trimestrali. Esiste anche una contabilità per progetti speciali, rispetto alla quale vengono evidenziati i risultati periodicamente. Non vengono misurati specifici indicatori. Ulteriori elementi di controllo si stanno acquisendo attraverso il sistema qualità e l'informatizzazione delle procedure.
<b>VENETO</b>	I principali documenti della programmazione sono il <b>Programma annuale dell'attività</b> e il <b>Budget</b> per CdR (commerciale, della produzione, per aree funzionali, degli investimenti, consolidato di tipo economico, finanziario e patrimoniale).	Il controllo avviene tramite monitoraggio sullo stato di attuazione del Piano annuale e del budget. Sono previsti appositi indicatori (di attività, di processo, quantitativi, sulla customer satisfaction, di pressione e di distribuzione e gestione delle risorse umane).

I dati riportati in tabella sono solo parzialmente confrontabili, anche a causa di differenze terminologiche e del fatto che ogni agenzia abbia strutturato e denominato tali strumenti in maniera autonoma.

Dal confronto si può rilevare che:

- ben 8 agenzie (Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Lombardia, Marche, Toscana, Umbria e Veneto) hanno redatto nel 2002 un budget che si affianca o sostituisce altri documenti della programmazione generale. Tra queste solo il Lazio non ha ancora definito i CdR e redige quindi un *budget* di ente. Numerose sono anche le Agenzie che redigono *budget* per contenuto (budget commerciali, di funzionamento, degli investimenti, ecc);
- anche in questo caso si possono distinguere due interpretazioni diverse per cui i documenti della programmazione si concentrano sulla definizione delle attività ovvero sulla definizione delle risorse finanziarie associate. Nel primo caso la denominazione dei documenti assume in genere forme del tipo: piano delle attività, piano operativo, documento di programmazione, programma di lavoro, ecc. Nel secondo caso si tratta di documenti contabili quali il Bilancio di previsione, bilancio annuale, ecc;
- i sistemi di controllo di gestione non sono ancora particolarmente sviluppati (a livello generale). Sono infatti poche le Agenzie che effettuano un controllo sistematico sull'attività. Mentre 3 ARPA (Campania, Friuli Venezia Giulia e Umbria) effettuano ad oggi solo un controllo di tipo contabile sul rispetto dei vincoli di spesa, solo 6 ARPA (Emilia Romagna, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte e Veneto) effettuano un controllo tramite misurazione di indicatori e dati di attività. Tra queste un set di indicatori particolarmente sviluppato è adottato da Emilia Romagna e Veneto.

Le considerazioni fino ad ora riportate illustrano chiaramente che il sistema della programmazione e del controllo responsabilizzante possono essere attivati solo nel caso in cui sono effettivamente stati individuati all'interno i centri di responsabilità di primo ed eventualmente di secondo livello e nel caso in cui tali strumenti contengano delle basi oggettive per il confronto. L'analisi portata a termine attraverso il questionario evidenzia come in alcune Agenzie esista un set di indicatori consistente, in grado di dare caratteri di oggettività alle rilevazioni gestionali, ma non esiste ancora un sistema tale da rendere la rilevazione sistematica e tempestiva, se non in alcune sporadiche esperienze.

#### 4.3.3 *Il contenuto del Reporting Direzionale*

Come sottolineato in precedenza, la funzione del *reporting* direzionale è quella di supportare il processo decisionale favorendo la diffusione di informazioni qualificate. Per rispondere a questa esigenza il *reporting* dovrebbe essere:

- sistematico e tempestivo;
- dovrebbe contenere una rielaborazione significativa dei dati del controllo (non la semplice elencazione di numeri e dati),



- e dovrebbe essere “finalizzato” ovvero dovrebbe essere in grado di fornire indicazioni diverse per destinatari diversi delle informazioni in esso contenute.

Per verificare l’efficacia di tale sistema è stato chiesto ad ogni ARPA di specificare la frequenza e, se possibile, il contenuto di tali documenti e di esprimere un giudizio sommario di autovalutazione sulla sua completezza e funzionalità.

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.6: Il contenuto del reporting direzionale

<b>CAMPANIA</b>	Viene redatto un rapporto quadrimestrale sulle attività svolte dall’Agenzia, così come previsto da regolamento.
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	Vengono redatti dei <b>Report trimestrali</b> sull’attuazione dell’attività ai responsabili dei CdC, <b>Report quadrimestrali</b> alle Sezioni Provinciali e dei <b>Report quadrimestrali</b> su progetti speciali ai project manager.
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	Il sistema di reporting è ancora in fase di implementazione.
<b>LAZIO</b>	Il sistema di reporting è in corso di implementazione. L’unico documento al momento redatto è la <b>Relazione sullo stato delle attività</b> .
<b>LIGURIA</b>	Vengono redatti dei <b>Report semestrali</b> sull’attuazione del POA che vengono trasmesse alle varie strutture e alla Direzione Scientifica. Viene inoltre redatto un prospetto riepilogativo annuale (UO Promozione e coordinamento dell’attività). La reportistica è solo di quantitativo e non contiene dati economico-finanziari.
<b>LOMBARDIA</b>	Non esiste un sistema di reporting strutturato. A fine anno vengono misurati gli indicatori e i dati di attività contenuti nei documenti di programmazione.
<b>MARCHE</b>	Vengono redatti dei <b>Report trimestrali</b> per la DG e per CdR (Dipartimenti e Servizi), che contengono sia dati economici che di attività.
<b>PIEMONTE</b>	Vengono redatti dei <b>Report trimestrali</b> per la DG e i CdR sull’attività svolta.
<b>TOSCANA</b>	Vengono redatti dei Report economici mensili per la DG e la Regione e dei Report semestrali sullo stato di attuazione degli obiettivi da parte della Direzione tecnica.
<b>UMBRIA</b>	Viene redatto un <b>Report semestrale</b> sull’attività svolta a valenza interna ed uno annuale per la relazione alla Giunta Regionale oltre alla nota che accompagna il consuntivo di bilancio. Ulteriori report sono ordinariamente prodotti con riferimento ai progetti speciali e all’implementazione del sistema qualità e informativo.
<b>VENETO</b>	Viene predisposto un <b>Report del Controllo di Gestione trimestrale</b> , trasmesso a tutti i Direttori di Dipartimento e per i Centri. Contiene lo stato di attuazione dei Piani e dei Budget e gli indicatori previsti.

I dati riportati permettono di evidenziare una situazione che si caratterizza per:

- la presenza di un sistema di *reporting* regolare di tipo direzionale<sup>3</sup> (mensile-Toscana; trimestrale-Emilia Romagna, Marche e Piemonte; o semestrale-Liguria) nella maggior parte delle ARPA, tranne che alcuni casi (Friuli Venezia Giulia, Lazio, Lombardia, Umbria) in cui il sistema non è ancora stato strutturato, ma è in corso di definizione;
- il fatto che in due casi (Emilia Romagna e Toscana) la reportistica periodica sulle attività svolte viene estesa ad enti esterni (le Province nel primo caso, e la Regione nel secondo);
- in tre casi (Emilia Romagna, Liguria e Marche) il sistema di *reporting* ad oggi attivato è ritenuto soddisfacente rispetto al fabbisogno informativo decisionale.

Particolarmente difficile, in questo stadio, è svolgere delle valutazioni ulteriori sul sistema di *reporting* che saranno possibili solo a seguito di un'analisi puntuale del contenuto di tali documenti, o mediante la raccolta di commenti e giudizi da parte dei destinatari (*user*) dei report.

Non è altresì disponibile un'analisi specifica della coerenza tra contenuto informativo e destinatario del *report*, il che è generalmente indicata come la presenza di documenti diversi (per contenuto, format, frequenza, ecc) per destinatari diversi.

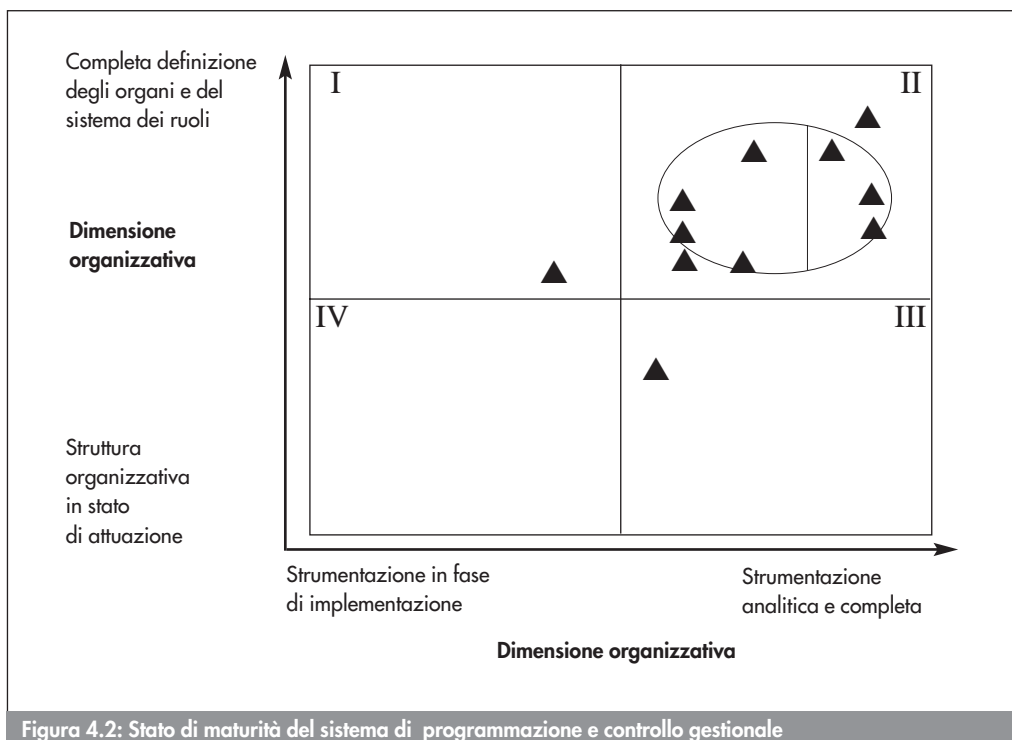
Il grado di maturità del sistema di programmazione e controllo gestionale del campione di Agenzie può essere analizzato applicando lo stesso modello di analisi utilizzato per la dimensione strategica. Esaminando quindi:

- la dimensione organizzativa (definizione degli organi, delle strutture e del sistema dei ruoli interno ed esterno);
- e la dimensione operativa (definizione degli strumenti, grado di completezza e maturità degli strumenti)

si evince che il grado di sviluppo sul territorio nazionale sembra essere più omogeneo e più consolidato.

---

<sup>3</sup> È importante sottolineare che i report considerati in questo caso sono quelli di tipo direzionale, indirizzati ai responsabili interni (CdR e Direzioni), in quanto si da per scontato che ogni Agenzia effettui dei resoconti annuali di tipo interno o indirizzati all'esterno (Regione).



La maggior parte delle Agenzie possono infatti essere collocate all'interno del II riquadro, caratterizzato da una quasi definitiva individuazione degli strumenti e delle strutture organizzative e del sistema dei ruoli della programmazione e del controllo (anche nei casi in cui tale unità non siano infatti ancora state costituite esistono programmi specifici per la loro individuazione).

In questo quadro generale spicca poi la Regione Emilia Romagna che sembra avere, ad oggi, il sistema di controllo gestionale maggiormente articolato (grazie anche alla costituzione di unità specifiche anche a livello decentrato). Leggermente in ritardo rispetto il quadro presentato, sembrano invece essere le ARPA delle Regioni Campania e Umbria, caratterizzate ad oggi, da logiche di programmazione e controllo più di tipo contabile che economico-gestionale.

L'analisi del campione di agenzie evidenzia uno stato di attuazione dei sistemi di programmazione e controllo che si caratterizza per un trend di sviluppo improntato alle seguenti caratteristiche:

- collocazione organizzativa in staff alla Direzione (il che permette un controllo centralizzato ed una legittimazione più forte) e una limitata capillarità;
- focus sull'impiego di risorse, con una responsabilizzazione sullo stato di attuazione delle attività routinarie.

#### 4.3.4 Il processo di Programmazione e Controllo

Una dimensione fondamentale dell'analisi dei sistemi di programmazione e controllo è quella connessa alla percezione e pervasività di tali sistemi all'interno dell'organizzazione. In diversi casi, infatti, l'efficacia del sistema, a parità di risorse e strumenti, può essere determinata dagli stili direzionali nella conduzione del processo (processo partecipato, negoziato, top-down, bottom up), oltre che, naturalmente alla tempestività con cui il processo è attivato.

Rispetto a questa dimensione è stato perciò chiesto alle ARPA di specificare il grado di coinvolgimento di unità decentrate (soprattutto nella fase di programmazione), la rigidità dei vincoli imposti da tale sistema (funzione di programmazione o di autorizzazione) e il periodo di svolgimento della programmazione.

In questo caso potevano essere presi a riferimento due modelli di impostazione diversi:

- processo aperto e negoziato, con un forte coinvolgimento dei vari CdR nell'individuazione delle priorità, delle risorse e degli obiettivi gestionali;
- processo gestito centralmente (in genere da parte della Direzione Centrale), con limitati margini di autonomia ai CdR in fase di programmazione delle priorità e delle risorse.

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.7: Il processo di programmazione e controllo

<b>CAMPANIA</b>	Il processo di programmazione e controllo è gestito <b>centralmente</b> (ossia da una unità, interna al Servizio Controllo Interno, in staff alla DG) e ha funzione di <b>autorizzazione e controllo della spesa</b> . Si avvia tra novembre e dicembre, ma i tempi del processo sono condizionati dall'approvazione del bilancio regionale. Ogni tre mesi sono previste delle forme di rinegoziazione, interna, dei budget.
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	Il processo di programmazione e controllo è <b>partecipato</b> e si parte della definizione delle priorità da parte della DG. Ha natura <b>autorizzatoria</b> . I budget annuali sono collegati ai Bilancio rispetto alla quantificazione delle risorse. Il processo si svolge da ottobre / novembre a febbraio / marzo.
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	Il processo segue una logica autoritaria ( <b>top-down</b> ), con una finalità di <b>autorizzazione della spesa</b> . I direttori partecipano comunque alla fase di programmazione, attraverso i lavori del <b>Comitato budget</b> , del quale fanno parte. Il processo di budgeting si avvia a luglio.
<b>LAZIO</b>	Il processo è abbastanza <b>partecipato</b> in quanto, sulla base delle priorità definite dalla DG i responsabili di budget effettuano delle proposte che vengono negoziate ed approvate dalla DG. Il budget ha funzione <b>previsionale</b> e non anche autorizzativa. Sono previste verifiche e rinegoziazioni trimestrali. Il processo si sviluppa tra settembre e gennaio (a regime).

segue

Tabella 4.7: Il processo di programmazione e controllo

<b>LIGURIA</b>	Il processo è ancora in fase di definizione. Per ora sono state definite solo forme di negoziazione con la Regione e non anche interne con i Direttori di aree e dipartimento.
<b>LOMBARDIA</b>	Il processo è <b>partecipato</b> in quanto, sulla base delle priorità definite dalla DG <sub>2</sub> , i responsabili di budget effettuano delle proposte che vengono approvate dalla DG. Il budget ha funzione <b>previsionale</b> e non anche autorizzativa. Si stanno implementando forme di verifica e rinegoziazione infrannuali. Il processo si sviluppa tra settembre e dicembre.
<b>MARCHE</b>	Il processo di programmazione e controllo è <b>partecipato</b> e ha natura <b>autorizzatoria</b> . I budget annuali sono collegati al Bilancio. Il processo è ritardato rispetto all'anno di riferimento in quanto si svolge da dicembre/gennaio a maggio. A regime, è prevista anche la rinegoziazione infrannuale.
<b>PIEMONTE</b>	La programmazione è collegata alla definizione del Bilancio di previsione secondo schemi informali sostanzialmente basati sull'impiego del fattore lavoro nelle attività dei diversi CdR. Non esiste un vero processo di budgeting.
<b>TOSCANA</b>	Esistono forme di <b>coinvolgimento e partecipazione</b> dei <b>Responsabili di dipartimento e di area nella programmazione</b> a partire dal Comitato tecnico regionale a cui partecipano il DA e il DT, i responsabili dei settori tecnici e delle aree della Direzione, i responsabili dei dipartimenti provinciali e servizi sub-provinciali. Di volta in volta possono essere invitati, senza diritto di voto, anche i responsabili dei servizi locali, i coordinatori delle commissioni di lavoro e i responsabili delle unità operative. Il Comitato Tecnico esprime pareri sui programmi di attività dell'Agenzia, sugli atti di natura regolamentare, sulla determinazione delle risorse finanziarie da attribuire ai dipartimenti, la proposta di tariffario delle prestazioni ARPAT. Il processo di programmazione si sviluppa tra ottobre e dicembre.
<b>UMBRIA</b>	Priorità e assegnazioni finanziarie sono stabilite dal DG attraverso una forma di <b>negoziazione ex-ante</b> e di rinegoziazione infra-annuale preliminare alle variazioni di bilancio con i Direttori di dipartimento e i responsabili di struttura che di fatto rappresentano anche il Comitato tecnico da costituirsi formalmente non appena completata l'attuazione dell'organizzazione. Previsioni e budget hanno <b>funzione autorizzativa</b> della spesa che per il momento formalmente viene effettuata dal DG. Il regolamento prevede la formazione dei documenti previsionali entro l'agosto dell'anno precedente all'esercizio e la trasmissione alla Giunta entro settembre dello stesso anno, ma per il momento il processo non si conclude prima del marzo dell'anno di riferimento.
<b>VENETO</b>	Il processo di programmazione e controllo è <b>partecipato</b> , con definizione da parte della DG. Ha funzione <b>sia autorizzatoria, sia previsionale</b> . Si avvia tra settembre e si definisce a gennaio. Sono previste forme di verifiche semestrali.

Come si può notare dalla tabella, le ARPA hanno adottato scelte non omogenee di collocazione tra i due modelli precedentemente indicati per cui:

- una gruppo di Agenzie che gestisce il processo di programmazione e controllo in maniera centralizzata, ovvero con un forte *imprinting* da parte della Direzione

- ne Generale e una scarsa partecipazione dei dirigenti di livello intermedio (Campania, Liguria, Umbria);
- un altro gruppo che invece estende la programmazione anche ai responsabili dell'area amministrativa, tecnica e dei dipartimenti provinciali.

Nella maggior parte dei casi, comunque il processo di programmazione si avvia con la definizione delle priorità da parte della DG cui segue una sorta di negoziazione con i Dirigenti, che in realtà, dalle considerazioni emerse dai questionari, non sembra essere riconducibile ad una vera e propria negoziazione di risorse per obiettivi secondo la logica *bottom-up*.

Rispetto al tipo di vincoli imposti dalla programmazione, cinque ARPA (Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Marche, Umbria) dichiarano che la programmazione svolge una funzione di autorizzazione alla spesa e all'attività, intendendo con questo che i documenti della programmazione definiscono i confini di azione, per cui eventuali variazioni devono essere giustificate ed approvate (in questi casi si hanno infatti più frequentemente momenti di aggiornamento e rinegoziazione dei budget). Negli altri casi invece la programmazione ha più una funzione di indirizzo e previsione.

Per quanto riguarda i tempi di svolgimento del processo sono molto variabili, e sono in ogni caso determinati dalla lunghezza dei tempi di approvazione del bilancio, da parte della Regione.

#### 4.3.5 *Il collegamento con la valutazione della dirigenza*

Come sottolineato all'inizio, l'efficacia dei sistemi di programmazione e controllo si misura anche attraverso il grado di coerenza e collegamento del primo rispetto agli altri meccanismi operativi. Tra questi un ruolo prioritario lo svolge il sistema di valutazione della dirigenza perché:

- il collegamento tra l'uno e l'altro sistema assolve ad una funzione di supporto e rafforzamento nella responsabilizzazione manageriale sul raggiungimento degli obiettivi e l'utilizzo efficiente delle risorse;
- inoltre il decreto legislativo 286/99, fa rientrare questi meccanismi all'interno del sistema complessivo dei controlli interni, quasi ad indicare che questo aspetto ne completa la funzionalità.

Nonostante ciò si deve rilevare che i due sistemi non devono essere necessariamente coincidenti, visto che la valutazione delle prestazioni dirigenziali passa anche attraverso il controllo dei comportamenti e dello stile di *leadership* (come per esempio motivazione del personale). Per la parte legata ai risultati, comunque si dovrebbe ricercare per quanto possibile di individuare delle dimensioni comuni di valutazioni, per non generare incertezza nel management e comunicare messaggi univoci (sulle priorità) da parte della DG.

L'analisi presso le ARPA si è quindi focalizzata su due dimensioni:

- da un lato il grado di collegamento tra sistemi di programmazione e controllo e quelli di valutazione della dirigenza;
- dall'altro la presenza di un organo interno o esterno (Nucleo di Valutazione) che si occupi specificamente di questa materia.

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.8: I meccanismi di valutazione della dirigenza

<b>CAMPANIA</b>	Non è stato ancora attivato il sistema di valutazione della dirigenza e non è ancora stato costituito il NdV.
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	Le schede di budget sono collegate alle schede di valutazione dei dirigenti (in misura del 20%). Il sistema è gestito da un <b>NdV interno</b> (composto dal Direttore generale, Direttore Amministrativo e Tecnico).
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	La scheda di budget non è collegata con la valutazione dei dirigenti. Il <b>NdV</b> è <b>interno</b> e composto dai Direttori Amministrativo e Tecnico Scientifico
<b>LAZIO</b>	Il sistema di valutazione della dirigenza è ancora in corso di definizione. A regime il sistema sarà collegato al sistema di budgeting.
<b>LIGURIA</b>	Vi è una correlazione tra premio di risultato e volumi di attività svolta, rispetto alla programmazione definita nel POA. Le percentuali sono in corso di revisione, per il momento la maggior parte del premio è destinata allo svolgimento di attività correnti e la restante al raggiungimento di obiettivi - programmi specifici. Il <b>NdV</b> è <b>interno</b> ed è composto da <b>5 dirigenti</b> ARPAL: il responsabile del Servizio di Controllo Interno, due Responsabili di Unità Operativa, un responsabile di Settore ed un dirigente Professional.
<b>LOMBARDIA</b>	Il premio di risultato è collegato al raggiungimento degli obiettivi di <i>budget</i> (in misura del 15-20%) e di obiettivi specifici. Il <b>NdV</b> è <b>esterno</b> e composto da <b>tre esperti</b> .
<b>MARCHE</b>	Le schede di budget sono collegate alle schede di valutazione dei dirigenti (in misura del 20%). Il sistema è gestito da un <b>NdV composto da 3 esperti esterni</b> (un docente universitario, un dirigente ARPA del settore sanitario e un dirigente del SSN).
<b>PIEMONTE</b>	La valutazione dei dirigenti non è collegata al sistema di budget. Il <b>NdV</b> ha una composizione mista: <b>3 docenti</b> universitari, <b>un funzionario</b> ASL e <b>un componente</b> dello staff della DG che funge da presidente. Il NdV svolge un ruolo di valutazione di seconda istanza, dato che la valutazione è affidata ai responsabili dei CdR e al DG. La valutazione è basata sulla verifica delle realizzazioni degli obiettivi di progetto e degli obiettivi direzionali attribuiti dal DG, nonché da una scheda di valutazione delle competenze professionali. Ove possibile le valutazioni sono supportate da indicatori ad hoc.
<b>TOSCANA</b>	La valutazione dei dirigenti è affidata ad un NdV interno composto da 5 dirigenti ARPAT. I criteri di valutazione sono descritti in apposite schede di valutazione e autovalutazione dei dirigenti, ispirate al CCNL della dirigenza del 8/6/2000. In particolare le schede approfondiscono l'aspetto relazionale, ma non sono collegate al sistema di programmazione budgetaria.

segue

Tabella 4.8: I meccanismi di valutazione della dirigenza

<b>UMBRIA</b>	Il <b>NdV non è stato costituito</b> in quanto sono ancora in corso di attribuzione gli incarichi dirigenziali ed il conferimento degli obiettivi individuali. Le indennità di risultato sono state sin qui corrisposte dalle Amministrazioni di appartenenza, in quanto personale in comando, sulla base di indicazioni di ARPA riferite all'ottemperanza di quanto previsto dai programmi.
<b>VENETO</b>	Il sistema di valutazione della dirigenza è in corso di perfezionamento. Si pensa di collegare la valutazione al sistema di budgeting (in misura del 10%). Il <b>NdV è interno</b> , composto dal DG, dalla direzione tecnica e la direzione scientifica.

Come riportato nella tabella precedente, sono sei le Agenzie (Emilia Romagna, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte e Toscana) che hanno già completamente implementato il sistema di valutazione della dirigenza. Tra queste le prime quattro hanno poi collegato il sistema di valutazione con quello di budgeting, in una misura che si aggira intorno al 20%.

Per quanto riguarda la composizione dei NdV le scelte regionali si dividono tra:

- 4 agenzie (Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Toscana) con composizione del nucleo da parte di dirigenti o direttori interni all' ARPA;
- 2 agenzie (Lombardia e Marche) con composizione da parte di esperti esterni;
- 1 agenzia (Piemonte) con composizione mista (2 esterni ed 1 interno).

Il Nucleo è formato generalmente da tre persone, ad esclusione di ARPA Liguria e Toscana che hanno un NdV composto da 5 persone.

Le altre 4 ARPA (Campania, Lazio, Umbria e Veneto) sono in fase di definizione del sistema, tra queste il Veneto ha già individuato la composizione del nucleo di valutazione (interno).

#### 4.4. Il sistema informativo

##### 4.4.1 Il sistema informativo contabile ed extra-contabile

Il sistema informativo è rappresentato da quel sistema di raccolta e di elaborazione di dati in grado di alimentare la programmazione e il controllo di gestione.

Il sistema informativo è composto da due parti: un sistema contabile (alimentato cioè da un sistema di contabilità di tipo economico e finanziario tenuta in maniera regolare e strutturata) ed un sistema extra-contabile (ovvero alimentato da altre forme di raccolta dati, generalmente meno strutturate, e che ha ad oggetto dati di attività – output, piuttosto che di costo ricavo).



La scelta del sistema di rendicontazione contabile delle Agenzie ambientali avviene da parte della Regione, con l'atto istitutivo regolamentare, o con suoi successivi adeguamenti. Dato questo sistema, la scelta del sistema di rendicontazione di tipo finanziario (già adottato presso le Regioni, per esempio) o un sistema di rendicontazione di tipo economico-patrimoniale (già adottato presso le ASL) dipende dalle scelte effettuate dalle Regioni in tal senso ed esprime una precisa scelta strategico-gestionale. In molti casi tale scelta è però determinata dal sistema dei valori culturali e delle prassi in uso in ciascun sistema regionale per cui, se si può notare un generale trend di adeguamento dei sistemi contabili verso l'adozione del sistema economico-patrimoniale, sono molti i casi nazionali in cui le scelte operative hanno ancora privilegiato l'adozione di sistemi a base finanziaria.

Al fine di favorire una maggiore trasparenza e continuità con il passato o confrontabilità con altri enti, in alcune Regioni si è poi deciso di adottare entrambi in sistemi contabili.

La contabilità economico-patrimoniale può essere generale o analitica a seconda che l'oggetto di riferimento sia l'ente nel suo complesso o delle unità significative all'interno dell'ente (centri di responsabilità e centri di costo). Da un sistema di rilevazione di tipo analitico si può sempre anche passare ad un sistema generale, ma non vale il viceversa.

Per la completa attuazione di un sistema di contabilizzazione di tipo analitico è essenziale individuare gli oggetti di analisi rispetto ai quali effettuare le rilevazioni. Essi sono denominati Centri di Responsabilità, in quanto fanno riferimento ad un'aggregazione organizzativa dotata di risorse proprie e autonomia decisionale da parte di un soggetto preposto. Alcuni centri di responsabilità sono anche chiamati Centri di Costo, ad indicare il fatto che sono oggetti rispetto ai quali verranno redatti conti economici di sintesi e che svolgono un tipo di attività che genera costi (si contrappongono pertanto ai centri di ricavo, ai centri di investimento, ecc). Nel linguaggio comune, questa distinzione terminologica assume (alcune volte impropriamente) significati parzialmente diversi per cui:

- i Centri di Responsabilità sono definiti come le aggregazioni organizzative cui fanno riferimento i dirigenti di primo e secondo livello;
- i Centri di Costo sono definiti come le aggregazioni organizzative o gli oggetti specifici di calcolo non necessariamente coincidenti con strutture organizzative (per esempio una determinata struttura quale il laboratorio) e che fanno riferimento ad articolazioni ulteriori dei Centri di Responsabilità.

Ne consegue un'articolazione del Piano dei Centri di Responsabilità e di Costo in più livelli per cui ci possono essere CdR di primo e secondo livello (anche se possibile articolare ulteriormente in genere ci si ferma a questi primi due livelli) a ciascuno dei quali possono essere associati più CdC (per unità organizzative interne, per esempio settori e servizi, o per oggetti specifici di calcolo).

L'ultima dimensione riguarda la configurazione di costi prescelta. In particolare, in presenza di sistemi di rilevazione di tipo analitico, è possibile individuare costi comuni, costi diretti o costi indiretti a seconda che la specifica voce si riferisca rispettivamente ad attività comuni a più centri di costo (una struttura che ospita CdR diversi), ad attività specifiche del CdC (per esempio il personale dedicato) o ad attività generali di ente che servono indistintamente tutti i CdR (si tratta tipicamente della Direzione Generale, dei servizi di staff ecc). Secondo una prima impostazione il costo di un CdC può essere calcolato imputando solo quelle attività specifiche e in questo caso si parla di una configurazione a costi diretti (*direct-costing*). Una seconda impostazione consente, invece, attraverso un meccanismo di attribuzione dei costi indiretti, di arrivare ad una configurazione a costo pieno (*full-costing*), dove il costo di un dato CdC comprende anche la quota parte di consumi delle spese generali. Recentemente si sono sviluppate anche nuove configurazioni di costo, tra le quali emerge la configurazione denominata *activity-based costing* che prende come riferimento non le singole unità organizzative o i centri di costo, ma le attività che vengono svolte (per esempio attività di monitoraggio del territorio).

In considerazione di quanto sopra detto, l'indagine sul sistema informativo è stata specificamente indirizzata ad indagare le seguenti dimensioni:

- sistema contabile in uso;
- esistenza di sistemi di rilevazione extra-contabile;
- articolazione del piano dei centri di responsabilità e dei centri di costo;
- configurazione di costo adottata.

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

Tabella 4.9: Il sistema informativo contabile ed extra-contabile

<b>CAMPANIA</b>	Il sistema informativo contabile è <b>integrato</b> e utilizza sia la <b>contabilità finanziaria</b> che la <b>contabilità economica (generale e analitica)</b> . Sono inoltre adottati sistemi extra-contabili per la misurazione dei dati del magazzino. Il piano dei CdR è articolato su un unico livello dipartimentale. Ad ogni CdR corrisponde un unico CdC.
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	Il sistema informativo contabile utilizza la <b>contabilità economica (generale e analitica)</b> . Sono inoltre adottati sistemi extra-contabili per la misurazione dei dati del <u>magazzino, degli stipendi e delle attività per CdC</u> . Il piano dei CdR è articolato su più livelli dipartimentali, con più CdC. La configurazione di costo è al <b>full-costing</b> e <b>activity-based costing</b> .
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	Il sistema informativo contabile utilizza solo la <b>contabilità economica generale</b> . Sono inoltre in uso sistemi di contabilizzazione analitica per il magazzino. Il piano dei CdR è articolato su un unico livello dipartimentale.
<b>LAZIO</b>	Il sistema informativo contabile attuale prevede solo la <b>contabilità finanziaria</b> . Si sta progettando l'implementazione della contabilità economica (generale e analitica). Non sono adottati sistemi di rilevazione extra-contabile dei dati. Il piano dei CdR è ancora in corso di definizione.
<b>LIGURIA</b>	Il sistema informativo contabile attuale prevede solo la <b>contabilità finanziaria</b> . Sono inoltre adottati sistemi extra-contabili per la misurazione dei dati del magazzino. Il piano dei CdR è ancora in fase di progettazione. Si prevede di iniziare da un unico livello dipartimentale per poi passare a un grado di analiticità maggiore.
<b>LOMBARDIA</b>	Il sistema contabile è <b>integrato</b> e utilizza sia la <b>contabilità finanziaria</b> che la <b>contabilità economica (generale e analitica)</b> . Vi è, inoltre, un sistema di gestione extra-contabile dei dati del personale e dei dati delle attività, suddivisi per CdC. Il piano dei CdR è articolato su più livelli, con una coincidenza tra CdR e CdC. Il sistema dovrebbe consentire una rilevazione secondo una configurazione a <b>full-costing</b> .
<b>MARCHE</b>	Il sistema informativo contabile utilizza la <b>Contabilità finanziaria</b> . Vi un sistema di gestione extra-contabile dei dati del magazzino, delle prestazioni interne, delle presenze, del protocollo, dell'accettazione dei campioni, del catasto rifiuti, di progressione interna del personale. Il Piano dei CdR è articolato su più livelli, con più CdC. La configurazione di costo è a full-costing.
<b>PIEMONTE</b>	Il sistema contabile è <b>integrato</b> e utilizza sia la <b>contabilità finanziaria</b> che la <b>contabilità economica (generale e analitica)</b> , ancora in fase di implementazione. Vi un sistema di gestione extra-contabile dei dati del <u>magazzino, delle attività e dei carichi di lavoro per ciò che riguarda il laboratorio</u> . Il piano dei CdR è articolato su un unico livello, cui sono associati più CdC. Il sistema dovrebbe consentire una rilevazione a <b>full-costing</b> .
<b>TOSCANA</b>	Il sistema contabile utilizza la <b>contabilità economica (generale e analitica)</b> . Vi un sistema di gestione extra-contabile dei dati del <u>magazzino, delle attività</u> per ciò che riguarda il laboratorio e per la gestione del sistema informativo regionale (SIRA). Il piano dei CdR prevede attualmente un unico livello dipartimentale, associato ai CdC relativi alle singole sub-strutture. Il sistema consente una rilevazione <b>full-costing</b> , anche tramite l'individuazione di CdC intermedi e il ribaltamento dei costi indiretti.

segue

Tabella 4.9: Il sistema informativo contabile ed extra-contabile

<b>UMBRIA</b>	Il sistema contabile è <b>integrato</b> e utilizza la <b>contabilità economica generale e analitica</b> cui si affianca una contabilità finanziaria prevista dal Regolamento con finalità di controllo delle previsioni di spesa. I sistemi di gestione extra-contabili attivati riguardano il personale, il magazzino e i LIMS di laboratorio. Il piano dei CdR attualmente prevede un unico livello dipartimentale con più CdC.
<b>VENETO</b>	Il sistema contabile è <b>integrato</b> e utilizza sia la <b>contabilità finanziaria</b> che la <b>contabilità economica (generale e analitica)</b> . Vi un sistema di gestione extra-contabile dei dati del magazzino, delle attività, per la gestione del personale, per la fatturazione e il sistema informativo ambientale (Lims e catasti). Il piano dei CdR è articolato su un unico livello, cui sono associati più CdC. Il sistema dovrebbe consentire una rilevazione <b>full-costing</b> .

Dai dati presentati in tabella può essere rilevato che:

- 3 Agenzie (Lazio, Liguria e Marche) adottano ad oggi un sistema contabile di tipo finanziario;
- 3 Agenzie (Emilia Romagna, Friuli e Toscana) adottano ad oggi un sistema contabile di tipo economico;
- 5 Agenzie (Campania, Lombardia, Piemonte, Umbria e Veneto) adottano ad oggi un sistema contabile integrato che comprende rilevazioni in finanziaria e in economica gestite in maniera integrata dal sistema informativo (il che significa che una data operazione viene contabilizzata una sola volta, mentre il sistema la contabilizza in maniera diversa nei due sistemi);
- tra le Agenzie che hanno sistemi economici, quasi tutte (fa eccezione il Friuli Venezia Giulia) hanno già attivato sistemi di rilevazione di tipo analitico, oltre a quelli generali;
- in alcuni casi sono stati individuate delle forme di contabilizzazione extra-contabile, che in genere si riferiscono a dati di magazzino o del personale;
- il piano dei centri di responsabilità e di costo è nella maggior parte dei casi strutturato su un unico livello (coincidente con quello dipartimentale), anche se alcune agenzie hanno individuato anche ulteriori livelli (Emilia Romagna, Lombardia e Marche). Si possono pertanto individuare delle strutture molto semplici con un unico livello di CdR, ai quali corrisponde un unico CdC (Campania, Toscana) a situazioni invece maggiormente strutturate con più CdR e più CdC;
- due agenzie (Lazio e Liguria) sono in fase di individuazione dei centri di responsabilità;
- 6 agenzie dichiarano di avere adottato una configurazione di tipo full costing. Si rileva peraltro che questo dato non sembra essere particolarmente significativo in quanto è stato interpretato in maniera diversa dalle varie agenzie. Si sottolinea, infine, il caso dell' ARPA Emilia Romagna che ad oggi è l'unica Agenzia ad avere sperimentato un sistema di rilevazione delle attività (*activity-based costing*).

Le rilevazioni sopra evidenziate devono essere valutate con molta attenzione in consi-

derazione a condizioni di contesto che abbiano potuto falsare questa prima fase del progetto e quindi non rendere particolarmente significativi o comparabili i dati sopra riportati. In alcuni casi, infatti si rilevano alcune incongruenze<sup>4</sup> nelle risposte, che indicano problemi nella comprensione della domanda del questionario<sup>5</sup>. Si sottolinea in particolare che:

- le rilevazioni e le auto valutazioni potrebbero essere state falsate da una non corretta interpretazione dei significati associati alla terminologia del questionario;
- molte agenzie hanno dichiarato di essere in una fase ancora iniziale rispetto all'articolazione dei sistemi di rilevazione contabile per cui, per esempio, la struttura del piano dei CdC rispecchia più l'esigenza di avviare il sistema in una maniera snella che una precisa indicazione circa la gestione del sistema;
- il questionario potrebbe essere stato compilato da persone non direttamente coinvolte nei sistemi di rilevazione, per cui non perfettamente coscienti del tipo di struttura adottata o della fase di sviluppo (nel caso di sistemi in corso di attivazione).

#### 4.4.2 Il sistema informatico

Nell'attuale configurazione dei sistemi di programmazione e controllo un ruolo sempre crescente viene svolto dalle tecnologie informatiche, il cui sviluppo consente di contabilizzare quantità enormi di dati e in diversi casi di fornire proiezioni ed analisi sui dati stessi.

Per questo motivo l'indagine non poteva non considerare l'aspetto di informatizzazione dei sistemi di programmazione e controllo e delle Agenzie in genere. L'indagine ha in particolare focalizzato l'attenzione sulla presenza di collegamenti tra sede centrale e dipartimenti, sull'apertura all'accesso del sistema e sull'utilizzo delle risorse web.

La tabella che segue riporta la sintesi dei risultati emersi in sede di rilevazione.

---

<sup>4</sup> Si riporta, per esempio il caso delle Marche in cui un sistema di rilevazione a full costing è associato ad una contabilità di tipo finanziario.

<sup>5</sup> Si rileva peraltro una certa difficoltà nel gestire in maniera integrata (con rilevazione di tipo contabile o con integrazioni extra-contabili) tutto il sistema informativo a supporto del ciclo di PeC, motivo per cui si è articolato il questionario secondo una logica di complessità crescente. Tale logica è stata voluta e ricercata allo scopo di far emergere, in modo chiaro ed inequivocabile, i diversi livelli di implementazione dei sistemi di programmazione e controllo tra le varie Agenzie.

Tabella 4.10: Il sistema informatico

<b>CAMPANIA</b>	La banca dati del sistema è accessibile sia a livello centrale che a livello dipartimentale e sfrutta la pagina web. Non esistono sistemi informatici particolari presso i dipartimenti.
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	La banca dati del sistema è accessibile sia a livello centrale che a livello dipartimentale (solo lettura) e non sfrutta la pagina web. Non esistono sistemi informatici particolari presso i dipartimenti. Il sistema è gestito in maniera integrata (contabile) per i CdR e in maniera extra-contabile (excel) per la gestione dell'activity-based costing.
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>	La banca dati del sistema è accessibile sia a livello centrale che a livello dipartimentale e non sfrutta la pagina web. Non esistono sistemi informatici particolari presso i dipartimenti. Il sistema è gestito in maniera integrata (contabile), anche perché non è ancora stata attivata la contabilità analitica.
<b>LAZIO</b>	Ad oggi, non esiste un sistema informatico a supporto della programmazione e controllo. Le procedure informatiche sono gestite esclusivamente presso la direzione regionale. Un sistema informativo ed informatico per il controllo di gestione sarà realizzato nei prossimi mesi, e prevede un sistema integrato (con COAN) di rilevazione contabile tra sede centrale e sezioni provinciali.
<b>LIGURIA</b>	La banca dati del sistema è accessibile solo a livello centrale, anche se vi è un progetto di connessione di tutte le sedi. L'interfaccia del sistema contabile non sfrutta la pagina web. Presso le sedi dipartimentali e i laboratori sono in uso le applicazioni APR per la gestione dell'accettazione e della refertazione.
<b>LOMBARDIA</b>	La banca dati del sistema è accessibile solo a livello centrale e sfrutta la pagina web. In alcune sedi dipartimentali sono in uso sistemi informatici per la gestione del personale e del protocollo (dalle ASL).
<b>MARCHE</b>	La banca dati del sistema è accessibile solo a livello centrale e non sfrutta la pagina web. Presso i dipartimenti sono in uso sistemi informatici per la fatturazione attiva e per l'accettazione dei campioni (laboratori). Il flusso informativo per il CdG è momentaneamente gestito in maniera extra-contabile (su access); è previsto il passaggio dal prossimo anno al sistema integrato (Co.Ge. + Co.An.).
<b>PIEMONTE</b>	La banca dati del sistema è accessibile sia a livello centrale sia dipartimentale, ma non sfrutta la pagina web. Il sistema informatico di programmazione e controllo è sostanzialmente gestito in maniera extracontabile, in parte alimentato da dati gestionali estratti dal data base del software amministrativo (contabilità di magazzino, ammortamenti, costi attribuibili direttamente da bilancio), in parte extracontabili (p.es. procedure stipendi).
<b>TOSCANA</b>	La banca dati del sistema è accessibile sia a livello centrale che a livello dipartimentale, ma non sfrutta la pagina web. Il Sistema di programmazione e controllo è sostanzialmente integrato (CO.GE. + CO.AN.) con gestione del ciclo acquisti (ordini, DDT, fatture); ciclo vendite (fatturazione attiva) con Data Base centrale e applicazioni installate presso ogni struttura, funzionante dal gennaio 2002.
<b>UMBRIA</b>	La banca dati del sistema è accessibile solo a livello centrale e non sfrutta la pagina web. Sistemi informatici particolari sono in uso solo presso il laboratorio.
<b>VENETO</b>	La banca dati del sistema è accessibile solo a livello centrale e non sfrutta la pagina web. Sistemi informatici particolari sono in uso per la gestione dei dati meteo e rete della telemisura.

Come evidenziato dalla tabella sopra riportata, in 5 agenzie la banca dati che alimenta il sistema di controllo è accessibile, per inserimento e consultazione dei dati, sia a livello centrale che a livello periferico, mentre nelle altre 6 agenzie il sistema è alimentato centralmente e non è possibile alimentarlo dalle sedi dipartimentali, dalle quali è solo possibile accedere per la consultazione e non anche per l'inserimento dei dati.

In genere non vengono utilizzati sistemi informatici particolari presso i dipartimenti (il che dimostra un grado di uniformità di strumenti e conoscenze tra i vari dipartimenti), così come sono poche le agenzie che sfruttano la pagina web per gestire il sistema.

Si rileva peraltro una certa difficoltà nel gestire in maniera integrata (con rilevazione di tipo contabile o con integrazioni extra-contabili) tutto il sistema informativo a supporto del ciclo di programmazione e controllo.

Anche in questo caso deve essere peraltro sottolineata la difficoltà di raccogliere queste informazioni tramite un questionario unico (che doveva essere necessariamente sintetico e consentire una visione d'insieme sul sistema della programmazione e dei controlli). Per questo motivo la parte destinata al sistema informatico è risultata particolarmente compressa e tecnica e destinata al gruppo di agenzie che avessero raggiunto un maturo grado di sviluppo dei sistemi informatici.

L'analisi sconta altresì un problema collegato alla professionalità delle persone coinvolte nella gestione dei sistemi informatici, in genere distinte da quelle che gestiscono gli altri aspetti (economici e finanziari) della programmazione e controllo.

Per quanto finora detto, la parte sul sistema informatico non risulta diffusamente argomentata, essendo all'uopo necessari altri tipi di indagini (per esempio interviste o questionari mirati), che saranno condotte nella seconda fase del progetto.

#### **4.5. Considerazioni conclusive**

La finalità del confronto sui sistemi di programmazione e controllo era quella di evidenziare le diverse scelte agenziali in materia di configurazione di tali sistemi.

L'indagine ha consentito di individuare una situazione nazionale che, nonostante alcuni *trend* comuni di sviluppo, risulta ad oggi differenziata.

Si è per esempio evidenziato che la presenza di diverse scelte architettoniche è stata determinata:

- in parte da una diversa impostazione/scelta di tipo politico, che in diversi casi dipende anche dai corrispondenti modelli gestionali attuati dalle Regioni di riferimento, rispetto alle quali le ARPA sono enti strumentali;
- in parte da situazioni contingenti (di natura culturale o collegate alla disponibilità di risorse). Le cause principali in tal senso sono state individuate, per esempio nel mancato completamento dei processi di organizzazione interna e di attribuzione

delle risorse materiali e immateriali, la disponibilità di personale o unità organizzative specializzate, la natura delle relazioni con la Regione di riferimento e il grado di coinvolgimento degli enti del territorio, grado di maturità e completezza dei sistemi informativi.

Nelle pagine precedenti si è cercato inoltre di definire modelli alternativi che potevano essere adottati nella configurazione del sistema nel suo complesso e/o nelle sue singole componenti e come le ARPA intervistate si siano collocate rispetto a tali scelte.

L'analisi ha in particolare cercato di evidenziare il grado di maturità e di sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo rispetto:

- alla dimensione organizzativa (individuazione di organi preposti e attribuzione di risorse e responsabilità);
- alla dimensione operativa (predisposizione degli strumenti e efficacia degli stessi);
- alla dimensione processuale (grado di apertura e coinvolgimento nella programmazione e nel controllo sia di organi interni che di organi esterni all'Agenzia);
- alla predisposizione di supporti informativi e informatici ad hoc.

E' stato perciò possibile inferire le seguenti conclusioni:

- o esiste un gruppo di Agenzie "leader" che ha quasi completato la fase di attuazione e sperimentazione del sistema di programmazione e controllo. Tali agenzie si caratterizzano per aver individuato sia all'interno che all'esterno apposite sedi e strumenti per la definizione delle priorità e degli obiettivi di natura strategica e gestionale. Gli strumenti sono in particolare definiti in maniera tale da consentire una forte responsabilizzazione dei responsabili dei Centri di Responsabilità, i quali in alcuni casi sono anche coinvolti nel processo di negoziazione ex-ante di tali priorità. Sono state inoltre definite le caratteristiche del sistema informativo. I sistemi di programmazione e controllo di queste agenzie si differenziano, inoltre, per la completezza e coerenza del sistema con le finalità ad esso assegnate. Si rileva in particolare l'attivazione della logica a ciclo (programmazione, rendicontazione, controllo, responsabilizzazione, assegnazione dei premi) attraverso l'attuazione (o la previsione) di tutti i passaggi che ne consentono la sua applicazione a regime;
- o la maggior parte delle Agenzie segue un *trend* omogeneo di sviluppo per cui ha avviato l'implementazione del sistema e ha progettato l'attuazione delle parti mancanti. Questo gruppo di agenzie sta ancora scontando alcune difficoltà nell'introduzione a regime degli strumenti e delle condizioni necessari per utilizzarli al meglio. Per questo motivo il sistema nel suo complesso risulta per alcune dimensioni incompleto o parziale, criticità che deriva, però, essenzialmente da motivi congiunturali, in quanto in tutte le ARPA si è registrata la volontà di completare il prima possibile tale processo;
- o alcune ARPA hanno avviato solo recentemente il processo di introduzione dei sistemi di programmazione e controllo e quindi si trovano al momento arretrate nei confronti dei due gruppi di Agenzie descritti nei punti precedenti.



Data l'elevata complessità del sistema organizzativo e delle funzioni svolte dalle ARPA si evidenzia che il sistema di programmazione e controllo più efficace è sicuramente un controllo snello, basato sul monitoraggio di poche variabili chiave e che consente, allo stesso tempo, di responsabilizzare i dirigenti apicali. Il sistema informatico deve essere in grado di alimentare in maniera automatica la base dati necessaria e deve essere visibile da più postazioni (ed in particolare da parte dei responsabili dei CdR).

Il controllo di gestione può essere collocato in diverse posizioni, a seconda delle esigenze specifiche delle Agenzie, delle impostazioni prescelte (controllo interno o esterno) e della specifica configurazione organizzativa. In ogni caso devono essere individuate delle risorse specifiche dedicate e professionali, il cui compito è quello di gestire il sistema, di verificarne l'efficacia e di fornire un supporto di tipo tecnico-consulenziale.

E' inoltre fondamentale che il sistema di programmazione e controllo sia coerente e collegato con gli altri meccanismi operativi adottati dalle Agenzie (per esempio sistemi di valutazione, sistemi di qualità, sistema delle responsabilità, ecc) e che le informazioni da esso prodotte (insieme alle regole di funzionamento) siano comunicate e visibili in tutta l'Agenzia (anche per il tramite di un apposito sistema di *reporting* e comunicazione interna).

Infine si ricorda che, essendo le Agenzie Ambientali inserite in un più ampio network pubblico (regionale e nazionale), l'efficacia delle scelte aziendali deve essere verificata e misurata anche in base alle caratteristiche del territorio e degli enti che lo costituiscono (e primariamente l'ente Regione e l'APAT).

---

**Allegato 3 QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE**


---

ARPA

Compilazione del Questionario a cura di:

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Funzione \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**a) Programmazione e controllo strategico****Gi organi**

- 
1. La VS Agenzia è diretta da un vertice (Presidente, CdA) di natura/tramite politico differente dal Direttore Generale? SI \_\_\_ NO \_\_\_
  2. Chi esercita i poteri/composti di incarizzo e controllo strategico nella VS Agenzia? Presidente \_\_\_ CdA \_\_\_ DG \_\_\_ Regione \_\_\_ Altra (specificare) \_\_\_\_\_
  3. Esiste un organo o unità di staff all'interno dell'agenzia a cui è affidato il suo controllo strategico? NO \_\_\_ SI (specificare) \_\_\_\_\_
  4. Qual è la dotazione di personale della struttura? (indicare numero profili e quelli contrattuali e del personale accidentato)
- 
- 

5. Esiste un organo esterno all'agenzia a cui è affidato il controllo strategico (Nucleo, Comitato di Valutazione Strategica, Comitato di controllo strategico, ecc)? NO \_\_\_ SI (specificare) \_\_\_\_\_

**Gi strumenti**

9. Sono previsti controlli interni sull'attuazione di tali documenti (verifica attuazione ed attività strategici)? Se sì, con quale periodicità?

\_\_\_\_\_

10. A chi sono affidati?

\_\_\_\_\_

11. Avete definito indicatori per la verifica dell'attuazione degli obiettivi strategici?  
 \_\_\_\_SI\_\_\_\_NO

12. In caso affermativo che tipo di indicatori strategici avete definito? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Come avviene l'articolazione su base annuale del piano strategico pluriennale?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Quali sono le relazioni tra documenti di programmazione strategica e i documenti di programmazione gestionale (annuale)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Le relazioni esterne

15. Le priorità strategiche e interventi AFPA sono definite con la Regione? \_\_SI\_\_NO\_\_

16. Esistono forme di confronto/negoziazione delle priorità strategiche con la Regione?  
 NO\_\_\_\_SI (specificare quali)\_\_\_\_\_

17. L'individuazione di priorità strategiche da parte della Regione esaurisce comunque l'individuazione di linee di sviluppo strategico da Agenzia e consente ulteriori margini di intervento da parte dell'Agenzia stessa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Esistono in altre parole, obiettivi strategici d'autonoma individuazione da parte dell'Agenzia? \_\_\_\_SI\_\_\_\_NO

19. Sono previsti strumenti e metodi di raccordo con la pianificazione strategica regionale (Programma Regionale di Sviluppo)?

20. Avete definito di concerto con la Regione degli indicatori per la verifica dell'attuazione delle priorità strategiche? \_\_\_\_SI\_\_\_\_NO

21. In caso affermativo che tipo di indicatori strategici avete concepito? \_\_\_\_\_

22. Esistono fasi di confronto/negoziazione delle priorità strategiche con altre enti del territorio (province, ASL, ecc)? NO \_\_\_ SI (specificare quali) \_\_\_\_\_

23. Nel piano del raccordo tra pianificazione strategica regionale e quella degli enti locali esistono organi/comitati misti con funzione di incontro, coordinamento, proposta e verifica dei programmi annuali? NO \_\_\_ SI (specificare quali) \_\_\_\_\_

24. Quali compiti e funzioni hanno? \_\_\_\_\_

#### b) Controllo di gestione

Gli organi

1. Esiste un organo o unità di staff all'interno dell'agenzia o in è affidato al controllo di gestione? NO \_\_\_ SI (specificare) \_\_\_\_\_

2. Qual è la dotazione di personale della struttura? (indicare numero, profili e livelli contrattuali del personale addetto) \_\_\_\_\_

3. Esistono U.O. dedicate al controllo di gestione a livello diartimentoale? NO \_\_\_ SI (specificare) \_\_\_\_\_

4. Se sì qual è la dotazione di personale medio delle strutture di CoG decentrate e qual è quello complessivo della rete dedicate? (indicare numero, profili e livelli contrattuali del personale addetto) \_\_\_\_\_

5. C'è un'U.O. dedicata solo e a programmazione ed un'altra solo al controllo e gestione (SÌ \_\_\_ NO \_\_\_) oppure sia la programmazione che il controllo sono affidate ad un'unica U.O.? (SÌ \_\_\_ NO \_\_\_)

6. Esiste un Comitato di Budget? SÌ \_\_\_ NO \_\_\_

7. Se sì, che compiti ha e da chi è composto? \_\_\_\_\_

Strumenti

8. Quali sono i principali documenti della programmazione gestionale? (specificare):

\_\_\_\_\_

9. Quali sono i principali documenti del controllo gestionale? (spec. figure) \_\_\_\_\_

10. La VS. Agenzia accetta strumenti budgetari? NO  SI

11. Se sì, quale dei seguenti budget vengono predisposti?

- a. Budget commerciale (entrate delle prestazioni per prezzi stabiliti da tariffe); NO  SI (specificare da quando) \_\_\_\_\_
- b. Budget della produzione (quantità di risorse - materiali, servizi e, ecc. - necessari per produrre le prestazioni); NO  SI (specificare da quando) \_\_\_\_\_
- c. Budget per aree funzionali (Direzione generale, strutture amministrative, ecc.); NO  SI (specificare da quando) \_\_\_\_\_
- d. Budget degli investimenti (acquisto/acquisto delle immobilizzazioni divise per UO); NO  SI (specificare da quando) \_\_\_\_\_
- e. Budget consolidato economico (risultato patrimoniale); NO  SI (specificare da quando) \_\_\_\_\_
- f. Altro (specificare): \_\_\_\_\_

12. Il/ I budget in U.O. a punto precedente, sono divisi per centri di responsabilità? SI  NO

13. Nella scheda di budget sono previsti indicatori e misurazione dei risultati? NO  SI

14. Se sì, di che tipo?

- Indicatori di attività (p.e. N° di verifiche, N° di campioni, ecc.) SI  NO
- Indicatori di processo (fase, tempo) SI  NO
- Indicatori di risultato quantitativi (e. ind. di efficacia agenti in senso del 5%) SI  NO
- Indicatori di performance qualitativi (soddisfazione utenti) SI  NO
- Indicatori di pressione SI  NO
- Altri indicatori \_\_\_\_\_

15. Ritiene che gli indicatori (quantitativi - economici e finanziari - qualitativi) da Voi individuati esprimono in modo significativo la attività agenziale? SI  NO  (specificare): \_\_\_\_\_

## Il reporting

16. Esiste un sistema strutturato di reporting connesso al sistema di programmazione e controllo di gestione? SI \_\_\_ NO \_\_\_
17. Se SI, specificare il tipo di report e la frequenza.
- Report finanziari (dati di spesa)
- NO \_\_\_ SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_  
 SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_  
 SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_
- Report economici (costi e ricavi)
- NO \_\_\_ SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_  
 SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_  
 SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_
- Report sugli indicatori-obiettivi
- NO \_\_\_ SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_  
 SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_  
 SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_
- Altro (specificare):
- NO \_\_\_ SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_  
 SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_  
 SI \_\_\_ (frequenza) \_\_\_ (destinatari) \_\_\_
18. Ritenete che la reportistica è in disposizione attempere in modo esauriente alla domanda di informazioni decisoria? SI \_\_\_ NO \_\_\_

## Il processo

19. La definizione ed assegnazione del Budget ai Centri di Responsabilità avviene secondo una logica autoritaria (dall'alto verso il basso (Top-down) SI \_\_\_ NO \_\_\_ e secondo una logica negoziata (dal basso verso l'alto (Bottom-up) SI \_\_\_ NO \_\_\_)
20. Il budget è da Voi considerato strumento sostanzialmente solo previsionale e di confronto con i risultati effettivi \_\_\_ SI \_\_\_ NO \_\_\_ oppure ha anche natura autorizzativa e vincolante delle risorse assegnate \_\_\_ SI \_\_\_ NO \_\_\_
21. Sono previsti accordi fra budget ed eventuale programmazione di lavoro annuale? \_\_\_ SI \_\_\_ NO \_\_\_ Se sì, quali? \_\_\_\_\_
22. Sono previsti momenti informali di verifica ed eventuale rinegoziazione del budget? NO \_\_\_ SI (specificare quando) \_\_\_\_\_
23. In che momento dell'anno si evita il processo di budgeting? \_\_\_\_\_

24. In che momento dell'anno si chiude il processo di budgeting con l'approvazione dello stesso?

\_\_\_\_\_

La responsabilizzazione e la valutazione dei responsabili nei CdR

25. Un scheda di budget per UO è collegata alla scheda dei obiettivi per CdR?  
 SI \_\_\_ NO \_\_\_

26. Se sì, quali obiettivi sono oggetto di valutazione al fine de l'assegnazione dei premi di risultato dei Dirigenti? SI \_\_\_ NO \_\_\_

27. Se SI in che misura incide sul totale (%) il premio legato a tali obiettivi? (specificare) \_\_\_\_\_

28. La valutazione della esigenza è affidata ad un Nucleo di Valutazione esterno (SI \_\_\_ NO \_\_\_) o interno (SI \_\_\_ NO \_\_\_)?

29. Se sì, qual è la sua composizione? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**c) Sistema Informativo**

Il sistema informativo di tipo contabile ed extra-contabile

1. Quale è il sistema contabile attualmente in uso presso la VS/Agenzia?
- Solo contabilità finanziaria: SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Solo contabilità economico-patrimoniale (generale): SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Solo contabilità economica patrimoniale (generale + analitica): SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Sistema integrato (finanziaria ed economico patrimoniale): SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. Nel ambito del sistema informativo extra-contabile siete forniti di un sistema:
- Di analisi e gestione del magazzino: SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Di valutazione quantitativa economica delle prestazioni interne (es. prestazioni effettuate dal dipartimento X a favore del dipartimento Y): SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Di misurazione oggettiva delle attività che prevede il metodo di autoterminazione (come da dati): SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Di calcolo dei carichi di lavoro e produttività del personale: SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Altri sistemi informativi extra-contabili (specificare quali e l'oggetto di rilevazione): \_\_\_\_\_

3. Il piano dei centri di responsabilità è articolato:
- su un unico livello dipartimentale: SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - su più livelli subdipartimentali: SI \_\_\_ NO \_\_\_

4. Per ogni CdR sono associati più centri di costo? SI\_\_NO\_\_
5. Nel calcolo dei centri di costo avete individuato e tenuto distinti i centri produttivi (i quali da quei ausiliari e funzionali (intermedi)? SI\_\_NO\_\_
6. Avete individuato dei sistemi di imballamento dei costi (ingegni, derivati) nei centri ausiliari e funzionali, su quelli diretti? SI\_\_NO\_\_
7. Nel caso in cui abbiate definito un sistema di definizione dei costi, questi vengono calcolati rispetto a:  
 struttura o UO (es. CdR): (full cost ing): \_\_\_\_\_  
 attività e funzioni (activity-based cost ing): \_\_\_\_\_

#### Il sistema informatico

8. L'interfaccia del programma di contabilità sfrutta una pagina di Web? SI\_\_NO\_\_
9. Le banche dati del sistema informatico è accessibile solo a sede centrale SI\_\_NO\_\_, o anche a livello dipartimentale? SI\_\_NO\_\_
10. Dalle sedi dipartimentali è riesce ad interrogare nel programma di contabilità a disposizione presso la sede Centrale? SI\_\_NO\_\_NON parte\_\_
11. Esistono sistemi informatici particolari in uso presso alcune sedi dipartimentali e diverse dal sistema centrale? NO\_\_\_\_ SI (specificare i quali documenti e per quale motivo sono stati implementati tali sistemi) \_\_\_\_\_
12. Discreta, per i controlli di gestione di applicazioni facenti parte di un unico sistema contabile, le e da poterlo definire integrato (Contabilità finanziaria, generale, analitica, ecc.) SI\_\_NO\_\_ oppure il flusso informativo che alimenta la contabilità analitica è di tipo extra-contabile? SI\_\_NO\_\_
13. Descrivere brevemente le caratteristiche tecniche del sistema informatico a supporto del controllo di gestione:



## 5. Sviluppi futuri

### 5.1 Una policy per il Benchmarking nel Sistema Agenziale

Analizzata l'esperienza condotta con questo primo progetto di Benchmarking, finora sicuramente anche l'unico caso nel settore ambientale, ed uno dei pochi di riferimento per la pubblica amministrazioni italiana, è possibile provare, in conclusione, a tracciare il disegno e l'individuazione dei contenuti caratterizzanti di una possibile policy per il benchmarking nel sistema delle Agenzie di protezione dell'ambiente.

Nella recente conferenza sulla qualità tenutasi a Copenhagen nell'ottobre 2002 sono stati individuati tre assi portanti per l'individuazione di valide esperienze di benchmarking nelle pubbliche amministrazioni:

- *processi di innovazione* (disseminazione e diffusione della innovazione, condizioni organizzative per la innovazione)
- *processi di cambiamento strategico* (valutazione di elementi come sviluppo della leadership e della cultura organizzativa, partecipazione degli operatori ed *empowerment*, gestione della diversità organizzativa, misurazione del cambiamento in termine di tecniche, opportunità e rischi)
- *sviluppo di partnership e reti* (analisi di fattori quali formule alternative di offerta dei servizi, partnership con il settore privato nell'*outsourcing*, modalità di coinvolgimento dei cittadini e partecipazione, coinvolgimento degli operatori, relazioni con altre amministrazioni pubbliche, cooperazione ed accordi, gestione di reti, *accountability* delle organizzazioni pubbliche).

Benchmarking e confronto delle esperienze tagliano così in modo trasversale tutti e tre gli assi, portando quindi a definire, secondo la metodologia proposta alla Conferenza di Copenhagen, il progetto Benchmarking per le Agenzie Ambientali, a tutti gli effetti, quale caso di buona pratica, ed al momento anche l'unica per la tipologia di soggetti coinvolti, con la costituzione di un network che è sia istituzionale, il sistema delle agenzie ambientali appunto, sia volontario, il gruppo di benchmarking costituitosi.

Nei sistemi pubblici particolare rilievo viene assegnato alla necessità di sviluppare logiche di benchmarking all'interno dei processi di modernizzazione anche dalle guidelines formulate dal PUMA nel recente documento *Government of the future*.

Testimonianza significativa in tal senso sono le considerazioni contenute nella parte seconda del documento sulle "lezioni apprese dalle riforme dei sistemi di amministrazione pubblica": le indicazioni che stanno emergendo a livello internazionale, opportunamente filtrate e riadattate in relazione alle specificità nazionali, vanno tutte prese in considerazione per arrivare a consolidare una logica di benchmarking anche per il sistema delle Agenzie ambientali

Non bisogna dimenticare infatti che il Sistema delle Agenzie ambientali è un sistema complesso e composito, i cui principali attori, le Agenzie Ambientali regionali e delle Province Autonome, sono caratterizzate da un carattere di multireferenzialità che rende il soggetto del tutto atipico nel panorama delle amministrazioni pubbliche. In particolare considerando la natura stessa delle Agenzie, quali enti strumentali delle Regioni, nella determinazione di una policy, di una logica, di benchmarking il ruolo giocato dalle regioni appare determinante. Peraltro le regioni assumono sempre più un ruolo rilevante quali enti promotori e gestori dei processi di modernizzazione e cambiamento del terziario pubblico regionale, in una fase di consolidamento del processo di trasferimento delle funzioni e di decentramento istituzionale divenendo attori chiave nello sviluppo e nella diffusione di logiche di benchmarking.

Attorno al centro Regione si sta sempre più consolidando una rete di amministrazioni ed aziende pubbliche, formata da Comuni e Province, nuovi enti ed organismi collegati alle forme di cooperazione interistituzionale, dalle Comunità montane alle Città metropolitane ed alle associazioni di Comuni, le aziende sanitarie locali e le aziende ospedaliere, le aziende regionali per il diritto allo studio e per l'edilizia residenziale pubblica, la costellazione delle aziende ed imprese pubbliche regionali e locali, operanti nei diversi settori (sviluppo locale, parchi, turismo, information technology) di cui le Agenzie Ambientali di recente costituzione sono solo una parte e probabilmente anche la più giovane.

La centralità regionale all'interno del sistema, richiede di individuare ambiti e terreni di collaborazione, ricercare sinergie e traiettorie convergenti e soprattutto evitare la sovrapposizione su iniziative in atto da tempo. In questo senso il progetto benchmarking potrà diventare punto di riferimento e di elaborazione strategica dei processi di innovazione, rete di collegamento e raccolta delle diverse esperienze e fonte di propulsione e di diffusione di conoscenze e competenze per chi, all'interno ed all'esterno del sistema, opera per il miglioramento delle performance dello stesso.

## 5.2 Il possibile ruolo dell'Osservatorio

Una ricognizione delle esperienze in atto operata dal Dipartimento della Funzione Pubblica ha bene evidenziato che in molti settori, dalla Università alla Sanità, dalla Cultura all'Ambiente, sempre più le iniziative sono state attivate con logiche di tipo *bottom up*, attraverso accordi e formule cooperative tra le diverse amministrazioni pubbliche, in assenza di intervento del livello centrale.

Altrettanto è accaduto nel caso del progetto benchmarking, in cui le Agenzie regionali stesse hanno chiesto la promozione del progetto ad APAT, ed in particolare all'Osservatorio, ritenendo che questo fosse per sua natura il soggetto più idoneo, deputato allo svolgimento di un progetto così ambizioso. Ciò ha sicuramente comportato alcune difficoltà gestionali/organizzative. Infatti la combinazione tra soggetto a cui compete l'avvio del progetto di benchmarking e soggetto che partecipa attivamente alla costituzione delle fasi del confronto porta alla individuazione delle tre seguenti alternative di azione:

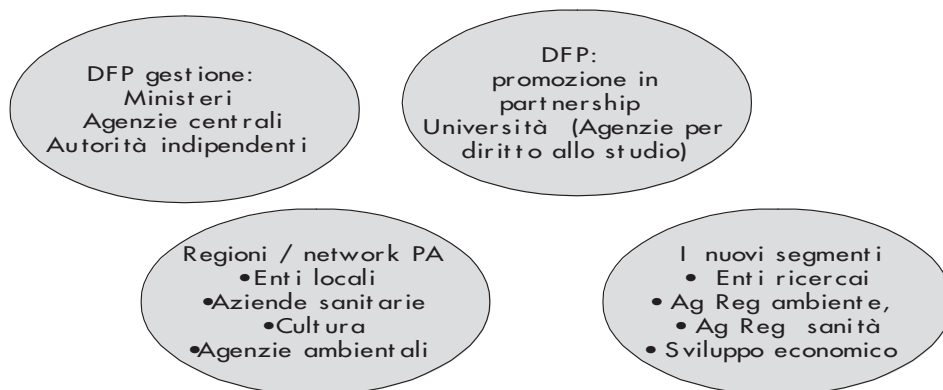
- *un ruolo forte* dell'Osservatorio nazionale sull'organizzazione e sulla gestione delle ARPA-APPA, e dell'APAT, visto come attore chiave nella formulazione della strategia, nel finanziamento delle iniziative e nella definizione di guidelines;
- *un ruolo attivo* che si manifesta nel finanziamento, nell'organizzazione e nel coordinamento del progetto; in specifico l'Osservatorio formula linee guida di larga massima, lasciando consistenti spazi per una autonoma definizione delle strategie attuative da parte delle ARPA-APPA.
- un ruolo di *affiancamento* delle iniziative avviate direttamente o dalle Agenzie o dai network di aziende ed amministrazioni pubbliche, anche attraverso partnership con altri soggetti (università, società di consulenza).

Nell'arco di questi primi 10 mesi di progetto l'Osservatorio ha cercato di assolvere a tutti e tre questi compiti, alcuni dei quali facevano già parte dello storico delle attività, altri invece hanno visto l'Osservatorio alla sua prima esperienza. Del resto la valutazione comparata delle tendenze in atto a livello istituzionale, delle evidenze provenienti dalla ricerca empirica e dei punti di forza e punti di debolezza delle diverse alternative, porta ad indicare, per il sistema delle Agenzie Ambientali e per l'Osservatorio, una alternativa che può essere definita come *logica negoziale basata su partnership nel finanziamento delle iniziative*.

Questa alternativa combina contenuti del ruolo attivo e del ruolo di affiancamento, basandosi sui seguenti principi di fondo:

- all'Osservatorio compete la funzione generale di pianificazione, ossia la formulazione di una *vision globale* sul benchmarking per le Agenzie ambientali;
- la pianificazione va intesa in senso allargato, includendo la funzione di rappresentanza e confronto, il raccordo tra benchmarking su attività e funzioni e il collegamento con le iniziative in atto sulla valutazione ed il controllo gestionale e strategico e sui modelli e processi organizzativi. In particolare potrà essere necessario ripensare obiettivi e contenuti di attività del Comitato operativo dell'Osservatorio dotandolo di una maggiore autonomia propositiva;
- l'Osservatorio svolge un ruolo forte nella promozione, gestione e finanziamento delle iniziative di benchmarking destinate alle Agenzie;
- alle Agenzie Regionali viene attribuita la facoltà di promuovere, gestire direttamente e finanziare esperienze pilota o interventi diffusi di benchmarking;
- le Agenzie Regionali potranno a loro volta decidere se intervenire direttamente e/o prevedere che altri soggetti pubblici, come ad esempio network e/o reti di enti locali, possano entrare autonomamente nei progetti di confronto sistematico su processi, *performances* e risultati;
- l'Osservatorio deve gestire l'attività di valutazione sui risultati delle iniziative diffuse di benchmarking, attraverso la partecipazione attiva all'interno dei gruppi di lavoro ed il controllo in itinere dei risultati ottenuti;
- l'Osservatorio deve garantire la diffusione della conoscenza, curando la pubblicazione a vario titolo delle osservazioni emerse durante le diverse fasi del progetto.

Il posizionamento delle esperienze in atto nella PA italiana all'interno della logica negoziale



tratto da: "Conoscere per migliorare: fare benchmarking ,emma P.A.", Dipartimento della Funzione Pubblica, 2002

Figura 5.1

Una volta individuato il posizionamento dell'Osservatorio, passo successivo da intraprendere è l'individuazione dei contenuti distintivi di una possibile policy a livello nazionale per il sistema delle Agenzie.

Le considerazioni di seguito svolte hanno tenuto debitamente in considerazione le indicazioni emerse dalla prima esperienza, che mettono in risalto, tra le azioni di sostegno agli operatori, il ruolo del benchmarking nel rispetto delle specificità del sistema amministrativo e per la valorizzazione delle potenzialità esistenti.

Diversi sono gli elementi utilizzabili per costruire l'orientamento di breve periodo ed individuare la visione.

La varietà delle esperienze in atto nel contesto italiano richiede molta cautela nell'adattare e recepire modelli neomanageriali per il benchmarking costituite da una razionale sequenza di fasi.

Più convincente risulta una soluzione che individua, all'interno di questo modello, le *fasi critiche* che dovranno essere presidiate da parte dell'Osservatorio. Questa soluzione lascia ampi gradi di libertà e originalità ai promotori e gestori delle iniziative, riconducibili ad altri settori di intervento della amministrazione pubblica.

Il modello razionale/manageriale è stato quindi reinterpretato, per tenere conto delle specificità culturali, amministrative ed operative del sistema delle Agenzie; il risultato è una policy nazionale articolata su quattro contenuti distintivi, che rappresentano concretamente le fasi del benchmarking nazionale:

- il favorire tra i diversi attori e soggetti la condivisione della visione del livello centrale;

- la promozione di reti e network all'interno del sistema delle Agenzie;
- l'individuazione delle soluzioni e delle modalità organizzative più adeguate a sostenere i progetti di intervento;
- il monitoraggio e la valutazione delle esperienze in corso.

Iniziative diffuse volte a favorire la più ampia condivisione della visione espressa dall'Osservatorio richiedono la chiara esplicitazione dei contenuti della mission dell'Osservatorio, oltre ad azioni da condurre ai diversi livelli istituzionali.

La visione dell'Osservatorio potrebbe basarsi sulla crescente integrazione, nelle iniziative di benchmarking, tra logiche di *public management*, che implicano attenzione al disegno ed alla reingegnerizzazione dei processi, alle tecniche ed agli strumenti operativi (la cassetta degli attrezzi) e alle strutture organizzative.

Queste logiche vanno collegate alle logiche di *public governance*, così come ben indicato dallo stesso *Public management center* dell'OCSE che si presenta con una missione integrata di *public management e governance*.

*Governance* pubblica è la capacità di coordinare ed orientare l'azione dei diversi attori del sistema sociale ed economico, da quello nazionale a quello regionale fino a quello locale, valorizzando le attività di regolazione ed orientamento ed alleggerendo procedure e regole amministrative. Alla *governance* si accompagna anche una nuova modalità di gestione delle risorse finanziarie da parte dell'operatore pubblico che dovrebbe vedere lo sviluppo delle partnership pubblico private.

La logica di *governance* risulta la più adatta per tenere in opportuna considerazione le nuove relazioni interistituzionali che si stanno consolidando tra Stato e Regioni, a seguito del processo di decentramento istituzionale (modifica del titolo V della Costituzione) e tra le stesse Regioni ed il terziario pubblico locale. Rilevanti sono le sinergie, nella diffusione delle esperienze di benchmarking all'interno del sistema della pubblica amministrazione, che potranno essere conseguite grazie al consolidamento della *governance* pubblica che richiede ed auspica mobilitazione di risorse e confronto con le esperienze delle imprese private e delle aziende e delle organizzazioni non profit.

Sempre più le iniziative sono infatti promosse da soggetti quali le società di consulenza private, che hanno attivato propri *networks*, le Università e le istituzioni scientifiche e di ricerca e le stesse reti professionali.

L'integrazione delle logiche di *public management* e di *public governance* si accompagna alla parallela integrazione tra obiettivi tradizionali del benchmarking pubblico con altri obiettivi associati alle esperienze in atto, che stanno arricchendo il contenuto dei primi.

Tra gli obiettivi consolidati ricordiamo la riduzione dei costi e l'adeguamento delle performance, il miglioramento della soddisfazione dei diversi segmenti di utenti, cittadini e clienti, il conseguimento di specifici target di efficienza e costo e di predefiniti standard di performance e soprattutto l'individuazione delle *good practices o best practices*.

Le esperienze in atto evidenziano che a questi obiettivi si è affiancata l'esigenza di ve-

rificare e valutare gli effettivi risultati dei processi di riforma istituzionale di modernizzazione amministrativa e la crescita delle competenze professionali e gestionali dei dirigenti, dei quadri e degli operatori delle diverse amministrazioni pubbliche.

Il benchmarking si salda in tal modo alle problematiche delle organizzazioni che apprendono (*learning organizations*), ai processi di avvio e diffusione dell'innovazione nelle politiche di offerta di servizi e nella gestione delle risorse.

La policy non potrà essere semplice assemblaggio ed elencazione di linee guida, manuali operativi e tecniche, prodotti dall'Osservatorio, ma diventare *governo e coordinamento di processi*.

In tal modo vengono ad emergere le componenti/obiettivo della policy come l'aiuto alle scelte di esternalizzazione, il supporto alla valutazione delle performances generali ed il raccordo con i processi di trasferimento delle risorse tra e all'interno dei diversi livelli istituzionali.

La quarta componente indica chiaramente i percorsi per il futuro, aprendo la strada alla *benchlearning* che si pone come importante ponte tra le attività, tipiche del benchmarking, di misurazione sistematica, confronto e valutazione dei risultati, con le attività di creazione e sviluppo della conoscenza (*knowledge management*) nelle amministrazioni pubbliche: viene operata, in sintesi, un'importante saldatura tra l'esigenza di rispondere al progressivo affermarsi dell'economia (e soprattutto della società della conoscenza) e dal riorientamento strategico dei processi di modernizzazione amministrativa e di riqualificazione e sviluppo gestionale del settore pubblico a livello internazionale.

I progetti di benchmarking sulle attività, sui modelli, sui costi, qualità e risultati possono così fornire un importante riferimento empirico per le scelte organizzative delle singole Agenzie.

Le iniziative di benchmarking dovranno giocare un ruolo attivo nelle politiche che dovranno essere adottate per lo sviluppo del Know how nelle agenzie regionali, basate sulla creazione, organizzazione, progettazione delle condizioni di fruibilità ed accessibilità, condivisione, utilizzazione e valorizzazione del patrimonio di conoscenze e competenze disponibile.

I risultati del confronto su indicatori e processi potranno direttamente essere utilizzati per il miglioramento delle performances e dove possibile, impiegati per la messa in atto di logiche di *public competition* tra le amministrazioni e le agenzie.

### 5.3 Lo sviluppo del progetto di benchmarking

Se si vuole immaginare quella che potrebbe essere una naturale evoluzione del progetto di benchmarking, anche al fine di capire quale potrebbe essere il risultato finale di questo processo appena iniziato, allora si deve tenere in considerazione che elemento qualificante è la stretta integrazione tra benchmarking, sviluppo della conoscenza e del patrimonio immateriale e apprendimento organizzativo, basato sul confronto sistematico di prassi ed esperienze, e sviluppo della conoscenza presente nel sistema.

Si dovrà quindi pensare alla sperimentazione diffusa di sistemi di *benchlearning* e di *knowledge management* all'interno del sistema, da aprire alla collaborazione ed alla partnership con altri soggetti, rappresentati dalle imprese private e dalle aziende ed organizzazioni no profit.

Nella tabella viene presentato un quadro sinottico delle principali azioni in cui potrà essere articolata la *policy per il benchmarking*.

Tabella 5.1: I programmi di intervento

<b>Sistematizzazione e diffusione delle esperienze di benchmarking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle esperienze in atto e dei modelli operativi</li> <li>• Azioni di benchmarking tra esperienze di benchmarking</li> <li>• Linee guida per la diffusione del benchmarking e dei servizi collegati</li> </ul>
<b>Reti di knowledge manager nella PA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni di sensibilizzazione ed informazione</li> <li>• Azioni di disseminazione ed attivazione</li> <li>• Budget per l'acquisizione di alternative tecnologiche a supporto del knowledge management</li> <li>• Pool di conoscenza e ruoli di knowledge manager</li> </ul>

Due sono gli obiettivi che tagliano in modo trasversale i diversi pacchetti di intervento: la necessità di sintonizzarsi con le iniziative in atto a livello europeo e la valorizzazione delle ormai numerose esperienze di *benchmarking* presenti nel nostro paese.

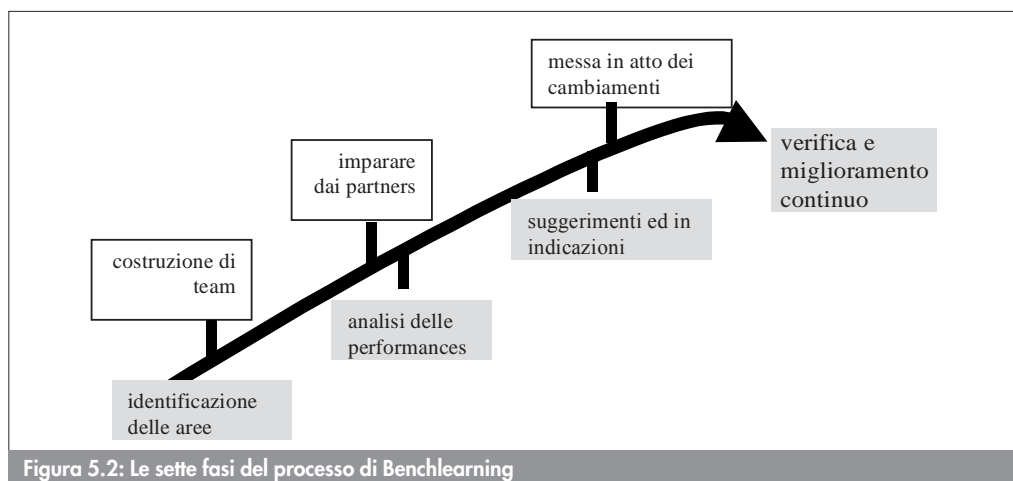
Il primo pacchetto di intervento è costituito dalla ricognizione approfondita delle competenze, necessaria per l'avvio coordinato di progetti nei due ambiti del *benchlearning* e del *knowledge management*.

Questa ricognizione dovrà essere accompagnata ed affiancata dalla progressiva creazione di un sistema di supporto, flessibile ed articolato su una pluralità di azioni che vanno dalla attivazione di centri di servizi reali, pubblici e/o misti attraverso l'apertura a partner privati, alla messa a disposizione di fondi per l'acquisizione di servizi di consulenza, alla previsione di risorse finanziarie, finalizzate all'individuazione e misurazione degli asset intellettuali.

Sarà quindi necessario investire nella conoscenza delle diverse iniziative, ed in particolar modo di quelle sviluppate a livello decentrato, regionale e locale arrivando a promuovere e realizzare un'azione di *benchmarking tra le esperienze di benchmarking*.

Quest'ultima dovrà essere basata sull'individuazione dei contenuti distintivi delle singole esperienze, da quelle basate in prevalenza su dati ed indicatori quantitativi, a quelle invece più attente ai processi e collegate a possibili interventi di *re-engineering*, a quelle invece basate sul confronto anche con imprese private ed organizzazioni no profit (*benchmarking competitivo*). Potrà essere opportuno, per tali motivi, costituire un centro servizi aperto anche alla partecipazione di soggetti privati, in grado di offrire consulenza ed assistenza tecnica per le agenzie ambientali ed eventualmente per le stesse imprese private partecipanti.

L'originalità della soluzione proposta non è semplicemente riconducibile alla promozione di un centro servizi con valenza imprenditoriale ma soprattutto va collegata alla caratterizzazione dell'iniziativa che l'Osservatorio potrebbe lanciare, mettendo in rilievo il passaggio *dal benchmarking al benchlearning*.





## Elenco delle principali sigle ed abbreviazioni

ABC:	Activity-based Costing
ANCI:	Associazione Nazionali Comuni Italiani
APAT:	Agenzia per la Protezione dell’Ambiente e per i Servizi Tecnici
APPA:	Agenzia Provinciale Protezione Ambiente
ARPA:	Agenzia Regionale Protezione Ambiente
ASL:	Azienda Sanitaria Locale
CdC:	Centro di Costo
CdG:	Controllo di Gestione
CdR:	Centro di Responsabilità
CEDIF:	Settore Comunicazione, Educazione, Documentazione, Informazione e Formazione
COAN:	Contabilità Analitica
COGE:	Contabilità Generale
CORI:	Comitato Regionale di Indirizzo
Ctr.:	Controllo
DA:	Direzione Amministrativa
DDGG:	Direzioni Generali
DG:	Direzione Generale
Dip.:	Dipartimento
dip.:	Dipendenti
DPA:	Documento di Programmazione Annuale
DPEFR:	Documento di Programmazione Economico Finanziaria Regionale
DT:	Direzione Tecnica
NdV:	Nucleo di Valutazione
Pers.:	Personale
PMP:	Presidi Multizonali di Prevenzione
POA:	Piano Operativo Annuale
POR:	Piano Operativo Regionale
Prev.:	Prevenzione
Prov.:	Provinciale
PRS:	Programma Regionale di Sviluppo
Reg.:	Regionale
Sez.:	Sezione
SDA:	Scuola di Direzione Aziendale, Università Bocconi
SIRA:	Sistema Informativo Regionale Ambientale
SSN:	Servizio Sanitario Nazionale
SUAP:	Sportello Unico Attività Produttive
UNCCEM:	Unione nazionale comuni comunità enti montani
UO:	Unità Operative
UPI:	Unione Provincie Italiane

URP: *Ufficio Relazioni con il Pubblico*  
URPT: *Unione regionale Province Toscane*  
USL: *Unità Sanitarie Locali*  
VIA: *Valutazione Impatto Ambientale*  
Vs: *Versus*





