

ARPA
della Lombardia
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

DELIBERAZIONE N. IV/84

RIUNIONE DEL 27 OTTOBRE 2011

Presenti i membri del Consiglio di Amministrazione:

Enzo LUCCHINI

Claudio ARMATI

Francesco Giuseppe CONSONNI

Bruno PARIS

Roberto REALI

Presidente

Consigliere

Consigliere - assente

Consigliere

Consigliere

OGGETTO: Approvazione del piano pluriennale delle attività 2012 - 2014.

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

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

VISTA la proposta di Piano pluriennale 2012 - 2014 predisposta, a norma dell'articolo 17, comma 5, della legge regionale 16/99;

su proposta del Direttore Generale;

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

DELIBERA

1. di approvare l'allegato "piano pluriennale delle attività 2012 - 2014" dell'ARPA, parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

IL SEGRETARIO F.F.

Nadia Cassaniga

IL PRESIDENTE

[Firma]



Agenzia Regionale
per la Protezione dell'Ambiente
della Lombardia

Piano pluriennale

2012-2014

ex art. 17 della legge regionale 19 agosto 1999, n. 16 e s.m.i.

A small, handwritten mark or signature in the bottom right corner of the page.

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

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

Presidente:
Enzo Lucchini

Consiglio di Amministrazione:
Claudio Armati
Francesco Giuseppe Consonni
Bruno Paris
Roberto Reali

Direttore Generale:
Umberto Benezoli



Indice

Introduzione	4
1 Aspetti metodologici	5
2 Elementi di scenario e indirizzi regionali.....	6
2.1 L'evoluzione del Sistema Agenziale Nazionale.....	6
3 ARPA 2012-2014: quadro previsionale delle tipologie di intervento.....	7
3.1 Miglioramento dell'efficienza.....	9
3.1.1 Attuazione Piano di razionalizzazione della rete laboratoristica dell'Agenzia.....	9
3.1.2 Ottimizzazione delle logiche di <i>insourcing</i> e <i>outsourcing</i>	12
3.1.3 Sviluppo di sistemi di trasmissione dati delle reti di monitoraggio.....	12
3.2 Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio e dei beni strumentali.....	13
3.2.1 Le Sedi territoriali	13
3.2.2 I beni strumentali.....	15
3.3 Ottimizzazione organizzativa e degli strumenti gestionali.....	17
3.3.1 Ottimizzazione delle risorse professionali	17
3.3.2 Perfezionamento del modello organizzativo	18
3.3.3 Analisi e revisione dei processi	19
3.3.4 Miglioramento degli strumenti gestionali e dell'ICT.....	19
3.3.5 Trasparenza dei procedimenti e delle procedure operative	22
3.4 Incremento della marginalità e sviluppo ricavi	23
3.4.1 Riduzione del costo delle attività e razionalizzazione del Tariffario	24
3.4.2 Focalizzazione sulle attività più significative.....	24
3.4.3 Sviluppo di iniziative innovative anche a corrispettivo	25
3.4.4 Sviluppo delle Relazioni istituzionali e della Comunicazione.....	27
3.4.5 Sviluppo delle Relazioni internazionali.....	27
3.5 Sviluppo delle attività tecnico scientifiche a supporto delle politiche ambientali regionali per lo sviluppo territoriale e socioeconomico sostenibile.....	28
3.5.1. Supporto tecnico-scientifico	30
3.5.2. Monitoraggio dell'ambiente	31
3.5.3. Controllo ambientale	31
3.5.4. Progetti speciali	33
3.5.5 Progetti internazionali	34

Introduzione

Il Piano pluriennale 2012–2014 si configura come un Piano “a scorrimento” che aggiorna e rilancia la prospettiva di sviluppo strategico triennale dell’Agenzia, che è stata oggetto di compiuta definizione nel corso del 2011 (in concomitanza con il rinnovo degli Organi istituzionali) e che trova puntuale espressione nel Piano pluriennale 2011-2013 approvato dal Consiglio di Amministrazione e condiviso da Regione Lombardia.

Il Piano conferma molte delle precedenti linee di azione dell’Agenzia e, sulla base delle indicazioni contenute nel DSA, il Documento Strategico Annuale approvato da Regione Lombardia, individua nuove aree e priorità di intervento per il prossimo triennio.

Per la definizione e la descrizione di dettaglio degli interventi e degli obiettivi annuali si rinvia al **Programma di lavoro annuale 2012** che viene approvato, assieme al presente Piano, dal Consiglio di Amministrazione di ARPA.

Nel 2011, in linea con gli indirizzi forniti dal Piano triennale 2011-2013, fortemente orientati al miglioramento dell’efficienza e dell’ottimizzazione organizzativa dell’Agenzia, sono intervenuti due provvedimenti che hanno modificato gli assetti organizzativi.

Dopo una prevedibile fase di assestamento ha fatto seguito una ripresa della strategia di sviluppo, da cui discendono le presenti linee di indirizzo dell’Agenzia per il prossimo triennio 2012-2014.



1 Aspetti metodologici

L'articolazione del Piano pluriennale 2012-2014 dell'Agenzia si inserisce nel più ampio contesto della programmazione regionale. Il documento di riferimento della programmazione regionale è il PRS – Programma Regionale di Sviluppo della IX Legislatura - che viene annualmente aggiornato dal DSA – Documento Strategico Annuale.

Il DSA, oltre ad aggiornare il Programma regionale, indica gli indirizzi di riferimento per lo sviluppo della pianificazione dell'attività di Enti dipendenti e Società; l'Agenzia, nell'aggiornamento dei suoi strumenti di programmazione, recepisce tali linee di indirizzo e individua le priorità strategiche di intervento.

Sulla base di tali indicazioni, unitamente alle novelle normative e regolamentari nel rispetto dei limiti delle disponibilità indicate nel Bilancio di previsione 2012-2014, con il presente documento dunque si rivede e si aggiorna il precedente Piano pluriennale 2011-2013. Si tratta di un aggiornamento “a scorrimento” del Piano pluriennale vigente, con un quadro di sintesi del “fatto” 2011 e un rilancio prospettico sulle “novità” normative e regolamentari.

Alla luce di ciò, il percorso di aggiornamento si può sintetizzare in **tre step** successivi:

1. **Percorso di verifica dello “Stato di attuazione” delle linee di intervento e di aggiornamento del Piano 2011-2013** rispetto a:

- Valutazione della rispondenza delle linee di azione ad oggi implementate rispetto a quanto previsto dal Piano
- Esame del quadro di effettivo ottenimento/perseguimento dei benefici stimati in sede di pianificazione, valutando contemporaneamente la loro attendibile evoluzione futura (Monitoraggio dello stato di attuazione)

Con questa fase si identificano le aree di criticità oggetto di necessaria ricalibrazione degli obiettivi.

2. **Calibrazione dei target del percorso attuativo:**

- ridefinendo o perfezionando il Programma di azione a medio – lungo periodo con gli eventuali nuovi obiettivi per ambito tematico.
- Individuando delle linee attuative a supporto dei nuovi obiettivi

Tale fase non può prescindere da uno stretto raccordo con il **bilancio pluriennale 2012-2014** che viene contestualmente approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia e che completa il quadro degli strumenti di programmazione tecnico finanziaria pluriennale dell'Agenzia.

3. **Analisi degli impatti e ipotesi delle azioni organizzative**

Tale fase valuta la revisione del modello organizzativo – produttivo rispetto alla calibrazione del piano.

2 Elementi di scenario e indirizzi regionali

Il Piano pluriennale 2012-2014 dell'Agenzia si colloca in un **quadro di profonda crisi economica e di forte evoluzione istituzionale e giuridico-amministrativa nazionale**.

La manovra finanziaria e la contingenza economica, sempre meno favorevole ci portano, ora più che mai, alla necessità di **definire in modo sempre più chiaro i bisogni di risposta ambientale** del principale utente dell'Agenzia, la Regione Lombardia e degli altri *stakeholder*: Provincia, Comuni e ASL – **così da poter ottimizzare gli interventi sul territorio rispettando** al contempo gli obiettivi di **budget assegnati**.

Le scelte strategiche del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Generale per indirizzare le attività in una logica di efficienza, efficacia ed economicità **scontano, pertanto, le difficoltà dell'attuale contesto** caratterizzato, inoltre, dalla rapidità di cambiamento degli scenari di riferimento.

Gli obiettivi strategici dell'Agenzia indicati nel PRS Programma Regionale di Sviluppo della IX Legislatura **sono stati confermati nel DSA** Documento Strategico Annuale:

1. Valorizzazione e governance del territorio;
2. Azioni per una migliore qualità dell'ambiente;
3. Sicurezza del territorio;
4. Mobilità integrata e sostenibile;
5. Tutele, governo e valorizzazione della risorsa acqua
6. Energia, innovazione e crescita sostenibile per le imprese lombarde
7. Semplificazione e digitalizzazione dei processi relativi alle imprese
8. Efficienza, semplificazione, digitalizzazione e innovazione nella Pubblica amministrazione

L'Agenzia con la propria attività partecipa attivamente e trasversalmente al programma regionale di Sviluppo per affrontare in modo integrato le sfide poste dallo sviluppo ambientale della Lombardia.

2.1 L'evoluzione del Sistema Agenziale Nazionale

Il Piano pluriennale tiene conto inoltre dell'evoluzione del **Sistema delle Agenzie nazionali per la protezione dell'ambiente** (legge 61/94), sistema di cui l'Agenzia regionale lombarda rappresenta un punto di riferimento.

A oltre quindici anni dalla sua istituzione, il Sistema delle Agenzie vive il nuovo “Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca sull’Ambiente - **ISPRA**” in cui sono confluite le funzioni assegnate dalla legge 61/94 all’APAT - Agenzia per l’ambiente, oltre a quelle già svolte dall’ICRAM e dall’INFS. In particolare, tra queste funzioni, è inclusa quella di **coordinamento tecnico scientifico del Sistema delle Agenzie regionali**.

Uno degli obiettivi di ISPRA è l’**omogeneità delle funzioni** svolte sul **territorio nazionale**, tema molto delicato che andrà governato in termini di autorevolezza e rappresentatività delle Agenzie e **presidiato con molta attenzione da parte delle Regioni**, per l’inevitabile **impatto** sul processo di attuazione del “**federalismo fiscale**” e del “**regionalismo differenziato**”, attraverso il quale la Regione Lombardia ha richiesto allo Stato più ampi margini di autonomia proprio in materia di tutela dell’ambiente.

A tale riforma ARPA Lombardia parteciperà attivamente nell’ambito del Consiglio Federale delle Agenzie, fornendo il proprio contributo in stretta sintonia con Regione Lombardia.

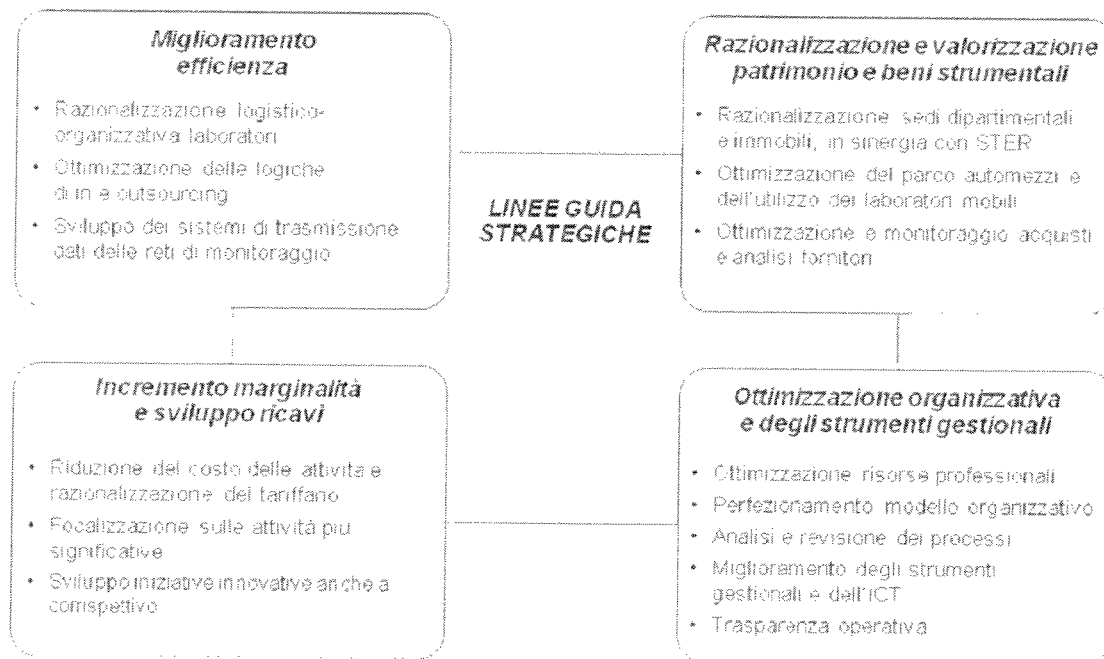
Con il 2012 si concluderà la seconda parte del Programma triennale di attività del sistema delle Agenzie che prevede la condivisione del risultato dei temi assegnati alle Agenzie Nazionali che ai fini organizzativi sono state divise in gruppi di lavoro.

La valenza della realizzazione di alcuni prodotti ha ravvisato la necessità di coinvolgere sin dalle fasi di programmazione delle attività il Ministero dell’Ambiente e la Conferenza Stato - Regioni.

3 ARPA 2012-2014: quadro previsionale delle tipologie di intervento

Le iniziative programmatiche che caratterizzeranno lo sviluppo dell’Agenzia nel corso del triennio 2012-2014 rappresentano il **proseguimento delle attività impostate nell’esercizio 2011** e sono relative, **oltre al consolidamento e allo sviluppo dell’attività tecnico scientifica di propria competenza istituzionale**, alle quattro macro-aree di intervento prioritarie già definite in sede di pianificazione pluriennale 2011:

Le quattro macro aree di intervento strategico



Gli obiettivi delle suddette quattro macro-aree di intervento prioritarie **sono enfatizzati anche dal DSA** quando **indica all’Agenzia:**

- sull'attività di controllo su strutture e attività economiche, **una specifica attenzione al coordinamento** con le altre istituzioni coinvolte, quali ASL e Prefetture;
- sull'attività di monitoraggio di aria, acqua, rete di radioprotezione, emissioni in atmosfera, anche attraverso la **razionalizzazione su base sovra provinciale di attività e servizi** e supporto alle attività di Valutazione Ambientale Strategica e di accompagnamento agli EE.LL. in materia di VIA;
- il proseguimento dell'attività di supporto e di collaborazione alla **semplificazione delle leggi**, delle normative di settore e dei procedimenti, nonché la **standardizzazione della modulistica** (es. modulistica unificata, unificazione scadenze, manuali ad hoc) assicurandone **uniformità in tutti i dipartimenti**;
- la **razionalizzazione del patrimonio immobiliare** di ARPA da attuare in particolare attraverso una convenzione bilaterale con ILspa, mentre l'utilizzo dello strumento della convenzione bilaterale con LIspa apporterà una **omogeneizzazione e uno sviluppo dei sistemi informativi**.

3.1 Miglioramento dell'efficienza

Il forte recupero di efficienza è evidente nelle linee di indirizzo regionali quando si invita l'Agenzia a:

- valutare la presenza di Arpa sul territorio con riferimento al **processo di integrazione logistica a livello territoriale** con le Sedi territoriali e altri soggetti del SIREG
- approfondire l'opportunità di **raccordarsi con il percorso di evoluzione di ERSAF** rispetto ai servizi sul territorio e alla montagna

Nel migliorare l'efficienza **è essenziale avere sempre ben presente:**

- **l'evoluzione del quadro normativo** attinente l'ambiente, che amplia sempre più il campo d'azione delle Agenzie Ambientali, senza contemporaneamente garantire adeguate coperture finanziarie;
- **la crescente domanda di stakeholder e gruppi sociali su tematiche e rischi ambientali emergenti**, con incremento della richiesta di controlli, monitoraggi e quadri conoscitivi.

L'istanza di **ricalibrazione risulta quindi complessa** e richiede una attenta e costante azione di definizione e verifica da parte dell'Agenzia del quadro delle priorità strategiche cui ispirare il proprio riposizionamento operativo, salvaguardando da un lato la coerenza con la *mission* e dall'altro la risposta a aspettative di una sempre maggiore efficienza.

Le iniziative continueranno ad articolarsi in azioni principalmente connesse ai seguenti ambiti:

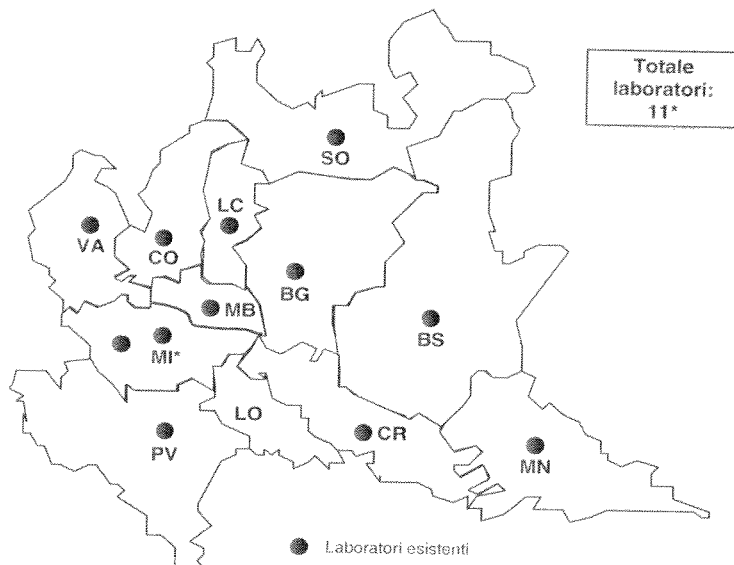
- 1) Attuazione del Piano di razionalizzazione dell'attuale rete laboratoristica dell'Agenzia
- 2) Ottimizzazione delle logiche di insourcing e outsourcing.
- 3) Sviluppo di sistemi di trasmissione dati delle reti di monitoraggio

3.1.1 Attuazione Piano di razionalizzazione della rete laboratoristica dell'Agenzia

Il piano 2011-2013 prevedeva per l'esercizio 2011 un percorso di razionalizzazione dei laboratori, che tenendo conto di alcuni parametri oggettivi fondamentali, quali ad esempio: i volumi di attività svolte nelle diverse tipologie di analisi; le risorse e le competenze interne a disposizione dell'Agenzia; il fabbisogno di specializzazione tecnico-scientifica; l'adeguatezza delle dotazioni strumentali e della logistica; le distanze fisiche tra i centri laboratoristici; il livello di saturazione di risorse e macchinari, **arrivasse a riorganizzare in modo efficace e efficiente gli 11 laboratori**

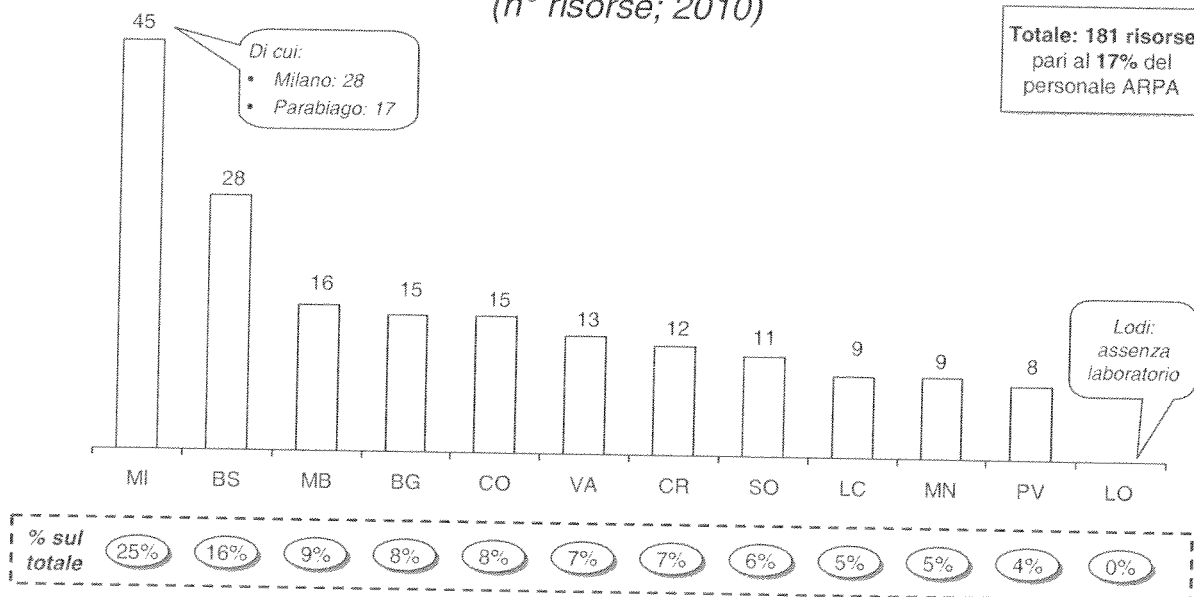


– Distribuzione territoriale dei laboratori ARPA –



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

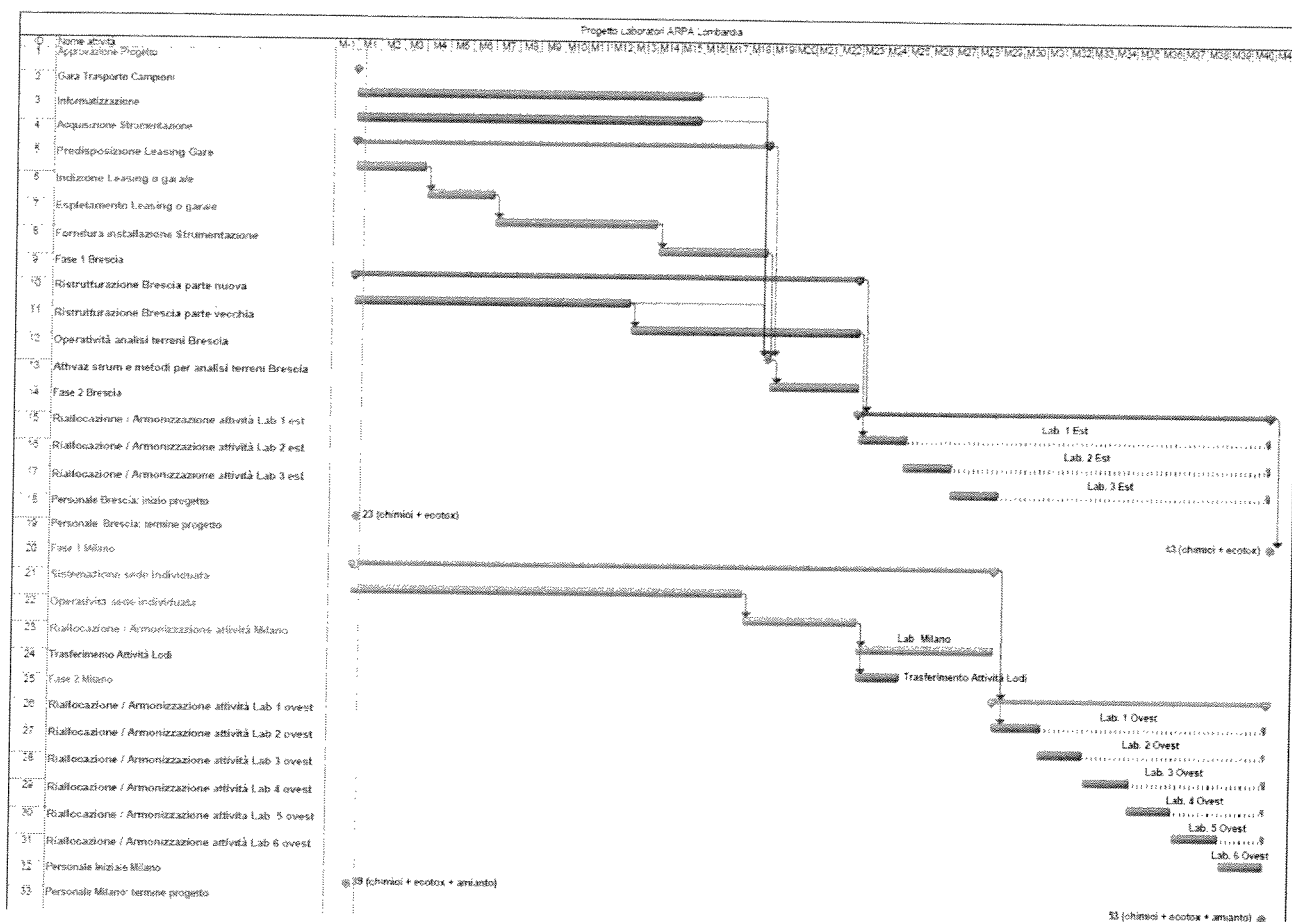
– Distribuzione del personale dei laboratori –
(n° risorse; 2010)



Nel 2011 si è **elaborato il progetto di riorganizzazione dei laboratori** e per governare e sostenere il processo di cambiamento si è modificato l'assetto organizzativo prevedendo uno specifico Settore tecnico scientifico per i Laboratori.

Con decreto del DG, n° 562/11 del 1° settembre 2011, a seguito anche di approfondita analisi da parte del CdA, è stato **approvato il Progetto** che prevede la convergenza delle attività attualmente svolte in dodici sedi distribuite sul territorio regionale su due sole sedi operative,

Milano (ovest) e Brescia (est) con un percorso di razionalizzazione delle attività laboratoristiche in un arco temporale di 40 mesi, con decorrenza dal 1/09/2011.



Nell'arco del triennio 2012-2014 è prevista:

- un'operazione di investimento per acquisire le dotazioni tecnologiche necessarie a strutturare e adeguare le nuove sedi operative di Milano e Brescia
- lo sviluppo dei sistemi informativi e della logistica per la movimentazione dei campioni
- la riallocazione/armonizzazione delle attività analitiche, con progressivo trasferimento delle azioni dai laboratori esistenti ai due laboratori di area, con priorità per pesticidi, diossine e metalli in tracce
- la formazione degli operatori delle costituende strutture operative e la riqualificazione delle restanti risorse di personale che non proseguiranno nelle attività laboratoristiche contribuendo, quindi, a potenziare le funzioni sul territorio

Per quanto concerne gli aspetti gestionali e organizzativi si realizzerà:

- il passaggio di responsabilità delle UO Laboratorio dai Dipartimenti al Settore Laboratori

- la convergenza delle azioni dei laboratori di area entro il sistema qualità , con definizione di procedure uniche per le due sedi operative, in riferimento alle metodiche ed alle azioni gestionali dei flussi operativi, in accordo con la ISO 17025
- la costituzione delle funzioni di interfaccia territoriale per il necessario coordinamento delle attività tra azioni territoriali ed attività analitiche

3.1.2 Ottimizzazione delle logiche di *insourcing* e *outsourcing*

La sfida principale lanciata nel piano 2011-2013 di «avere una visione unificata del patrimonio di informazioni e applicazioni a disposizione, sapendo che queste possono essere dentro o fuori l'azienda, secondo criteri di convenienza, condivisione ed efficienza» è stata colta per il 2011 e verrà sviluppata anche per il prossimo triennio 2012-2014

Si proseguirà nel piano 2012-2014 ad individuare:

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

3.1.3 Sviluppo di sistemi di trasmissione dati delle reti di monitoraggio

In quest'ambito, si conferma la politica del piano 2011-2013 e proseguirà l'adeguamento e aggiornamento delle reti strumentali e del sistema di acquisizione dati per il monitoraggio geotecnico, idrologico, meteorologico e nivologico e valanghivo.

Nel 2011 si è incominciato a realizzare uno **specifico progetto relativo alla trasmissione dati relativi alla Rete di Rilevamento della qualità dell'aria** che sarà completato in ragione della complessità tecnica e degli impatti finanziari, nel prossimo triennio; inoltre è proseguito l'adeguamento e aggiornamento della rete di monitoraggio idrologico, meteorologico, nivologico, geologico e valanghivo, che avrà termine, invece, nel 2012.

Per ottimizzare, **uniformare il sistema** di trasmissione dei dati e dei flussi di informazione (radio e telefonia mobile) e di **migliorare la qualità dei dati** con l'ammodernamento della sensoristica:

- verranno conclusi e collaudati i lavori relativi allo sviluppo delle reti di monitoraggio avviati

- verrà migliorata la configurazione della rete di rilevamento della qualità dell'aria rendendo disponibili maggiori informazioni sulla qualità dell'aria
- nello sviluppo di tutte le nuove reti di monitoraggio sarà previsto l'impiego di tecnologie evolute in remoto (internet, sms etc. ...)
- verrà considerato il tema della **trasmissione di dati ed informazioni per le situazioni di emergenza** tra centri di comando, di controllo, sale operative per la gestione delle strutture dipartimentali ed operatori impegnati nello svolgimento di operazioni a campo.

3.1.4 Risultati attesi

Gli **obiettivi** da ottenere attraverso l'introduzione di azioni nella macro area dell'intervento strategico "miglioramento dell'efficienza" consentiranno di ottenere:

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

3.2 Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio e dei beni strumentali

Il processo di ottimizzazione e sviluppo della rete laboratoristica e di razionalizzazione delle sedi territoriali dell'Agenzia è in grado di liberare risorse economico-finanziarie che potranno essere impiegate negli investimenti per la realizzazione dei due nuovi centri laboratoristici e per la valorizzazione dell'intero patrimonio immobiliare di ARPA Lombardia. Per inserire questo processo di razionalizzazione nell'ambito del patrimonio immobiliare di Regione Lombardia, è stata sottoscritta una convenzione con ILspa mirata alla definizione di un "piano regolatore" per lo sviluppo e la riorganizzazione delle sedi dell'Agenzia.

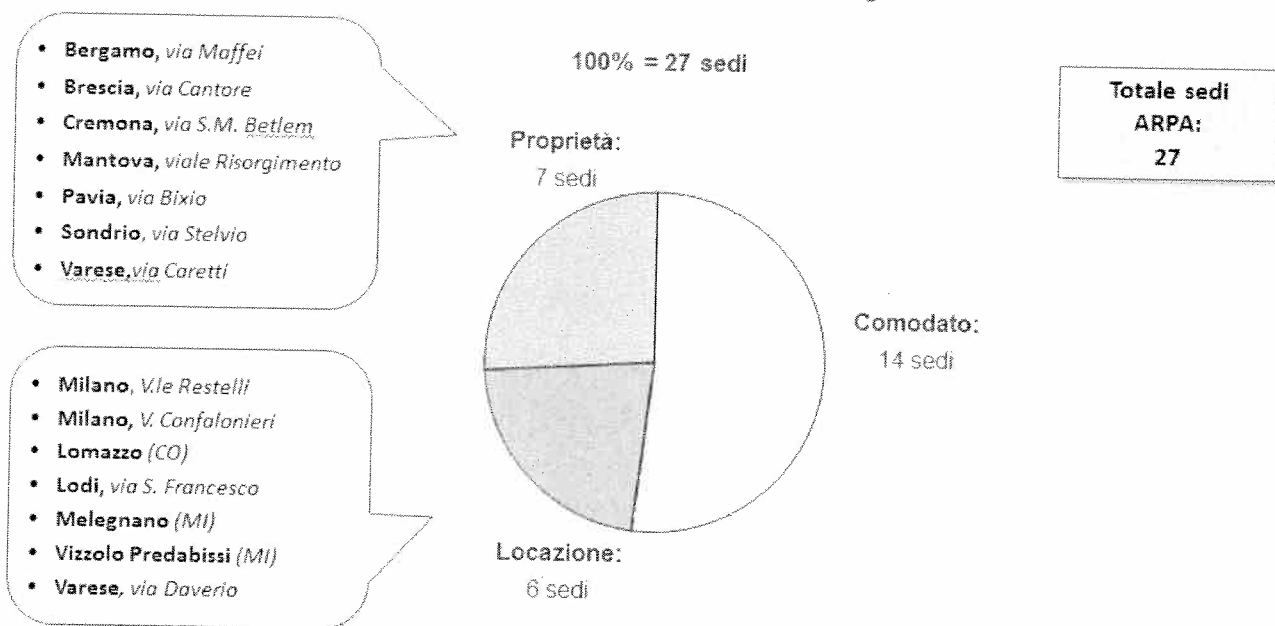
3.2.1 Le Sedi territoriali

L'Agenzia dispone attualmente di 27 sedi territoriali, che differiscono tra loro in termini di titolo di godimento (proprietà, locazione, comodato), di dimensione e in termini di adeguatezza strutturale.

Delle 27 sedi di ARPA Lombardia, solo 7 sono di proprietà dell'Agenzia, mentre le rimanenti si suddividono tra comodato (14) e locazione (6).



– *Suddivisione delle sedi in base al titolo di godimento* –



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

Nell'ottica dello sviluppo e della razionalizzazione delle sedi territoriali, nell' anno 2011 sono state dismesse le sedi di Leno, Chiari e Salò afferenti il Dipartimento di Brescia ed è stata allestita la nuova sede di Vizzolo Predabissi, che ha sostituito la sede di Melegnano. A seguito della definizione di un "Protocollo di intesa" con il Comune di Paderno Dugnano, è stato predisposto il progetto esecutivo per insediare, presso un edificio storico di proprietà comunale, la nuova sede che sostituirà quella di Garbagnate. Le due nuove sedi, opportunamente dotate di struttura organizzativa autonoma, saranno in grado di gestire, pur restando alle dipendenze funzionali del Dipartimento di Milano, le attività inerenti i controlli e le bonifiche delle aree geografiche Sud Est e Nord Est della Provincia.

E' stato predisposto da ARPA il progetto architettonico della futura sede del Dipartimento provinciale di Lodi, che sarà ospitata, entro l'anno 2012, nell' ex "Linificio", storico edificio industriale di proprietà comunale, individuato dal Comune, quale possibile contenitore degli uffici di enti pubblici del Lodigiano.

Entro l'anno 2011 sarà completato da Ilspa il Piano di fattibilità per la razionalizzazione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare e saranno attivate le procedure per l'acquisizione, dalla Provincia di Brescia, delle superfici necessarie a realizzare, nell'edificio che ospita il Dipartimento provinciale di Brescia, il nuovo laboratorio di Lombardia Est. Contestualmente sarà completata la ricerca, all'interno dell'area comunale milanese, per l'individuazione della sede del futuro laboratorio Lombardia Ovest.

Per una corretta valorizzazione del patrimonio immobiliare, sono state attivate le necessarie azioni per la regolarizzazione dei titoli di godimento delle pertinenze ARPA dislocate nelle sedi di Como e Parabiago.

Nel periodo 2012-2014, l'Agenzia **proseguirà nel percorso di razionalizzazione delle sedi**. Tale percorso, che garantirà una maggiore funzionalità alle attività operative e assicurerà la piena rispondenza alle esigenze di ciascun ambito territoriale, si svilupperà attraverso le seguenti direttrici:

- **accorpamento delle sedi dipartimentali con le STER.** Proseguirà l'accorpamento delle sedi dipartimentali con le rispettive sedi STER all'interno di edifici in condivisione. Tale operazione consentirà di alienare alcuni immobili non più utilizzati per le attività dell'Agenzia, con recupero di consistenti risorse economiche da destinare alla realizzazione del progetto;
- **riqualificazione e riorganizzazione degli spazi esistenti.** Il recupero delle superfici attualmente adibite a laboratori consentirà di organizzare gli uffici dipartimentali in modo più funzionale e organico. A seguito di tale operazione si valuterà altresì l'alienazione di porzioni di edifici.

3.2.2 I beni strumentali

La razionalizzazione dell'impiego dei beni strumentali in dotazione rappresenta un tema sempre attuale. Questo tema è strettamente connesso al progetto di razionalizzazione dei laboratori e l'attività del settore Patrimoniale dovrà raccordarsi necessariamente con il settore di Laboratori.

E' iniziata una riflessione sulle possibili azioni per l'ottimizzazione dell'impiego del parco automezzi e si è provveduto al coordinamento della gestione dei laboratori mobili per la Qualità dell'Aria facendo in modo da consentirne l'utilizzo programmato anche ai Dipartimenti attualmente sprovvisti.

In linea con il piano 2011-2013 **si proseguirà con lo sviluppo di forme di condivisione** tra i diversi territori incrementando al contempo la capacità di monitoraggio e di analisi dell'aria e del rumore

In particolare si provvederà a una **ricognizione del parco strumentale relativo agli Agenti fisici** in modo da poter valutare adeguatamente la condivisione tra i Dipartimenti di alcuni tipi di strumenti, in particolare quelli più costosi e meno utilizzati, e da avere un quadro aggiornato dell'esistente che permetta di valutare un eventuale adeguamento della strumentazione sull'intero **territorio** regionale. **Si valuterà la realizzazione di un laboratorio mobile per le emergenze ambientali**, da utilizzare sotto il coordinamento del sistema delle emergenze di ARPA Lombardia, particolarmente dotato di strumentazione per la rilevazione in tempo reale di osservabili chimico

fisiche di interesse per la gestione della fase acuta delle emergenze, per la raccolta di campioni delle matrici di interesse, e quale “posto di comando avanzato” per gli operatori di ARPA presenti sugli scenari di emergenza. Il valore di tale laboratorio è stimato dell'ordine di 200 mila euro.

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

Si porterà avanti:

- Per le spese di manutenzioni, servizi, utenze, locazioni e acquisto di beni il lavoro di analisi e comparazione con i singoli fornitori, in modo da individuare le “best practice” esistenti ed allineare i requisiti contenuti nelle future procedure di approvvigionamento alle migliori condizioni qualitative ed economiche rilevate
- la semplificazione e normalizzazione delle fattispecie contrattuali e delle modalità di gestione delle sedi
- il miglioramento delle capacità di coordinamento del personale e sviluppo di possibili economie di scala e specializzazione delle risorse
- il miglioramento dei livelli di sicurezza, sia in termini di “safety” che di “security”, e di quelli qualitativi delle strutture, anche in una prospettiva di migliore percezione da parte dei soggetti esterni
- il rafforzamento delle capacità di programmazione e controllo della spesa e l'aumento dell'efficacia dei processi di approvvigionamento

3.2.3 Risultati attesi

Gli **obiettivi di fondo** da ottenere attraverso l'introduzione di azioni nella macro area dell'intervento strategico “razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio e dei beni strumentali” consentiranno di ottenere:

- l'incremento della funzionalità e della rispondenza degli spazi alle esigenze gestionali;
- la riduzione dei costi complessivi di manutenzione degli immobili;
- la semplificazione e la normalizzazione delle fattispecie contrattuali e delle modalità di gestione delle sedi;
- il miglioramento dei livelli di sicurezza, sia in termini di “safety” che di “security”, e di quelli qualitativi delle strutture, anche in una prospettiva di migliore percezione da parte dei soggetti esterni;

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

3.3 Ottimizzazione organizzativa e degli strumenti gestionali

Le azioni di miglioramento organizzativo-gestionale declinate in: ottimizzazione delle risorse professionali; perfezionamento del modello organizzativo; analisi e revisione dei processi; miglioramento degli strumenti gestionali e dell'ICT e la trasparenza dei procedimenti e delle procedure operative, previste nel piano 2011-2013 sono state in parte attuate e restano attuali e necessarie nel piano 2012-2014.

3.3.1 Ottimizzazione delle risorse professionali

L'ottimizzazione delle risorse professionali è un tema strategico e complesso che varia a seconda del modello agenziale.

La linea di azione relativa alle politiche del personale prevede il proseguo della politica di valorizzazione del capitale umano di ARPA attraverso la gestione degli organici, mirata alla riduzione complessiva del numero dei dirigenti, alla **valorizzazione del middle management** (area dirigenti "*professiona*" e posizioni organizzative), all'**incremento del grado di qualificazione media del personale**, attraverso l'acquisizione di professionalità specifiche altamente qualificate.

Nel 2011 si è dato seguito, grazie all'**espletamento di apposite procedure concorsuali**, al processo di **consolidamento** del personale a tempo determinato ed all'**ingresso di nuovo personale esterno**.

Tale **personale** è stato **ridistribuito** principalmente **tra i Dipartimenti** nei quali è stata rilevata la **maggiore carenza quali-quantitativa di risorse umane finalizzate** all'espletamento delle **attività istituzionali strategiche previste dalla programmazione 2011, puntando al riequilibrio di situazioni di evidente criticità in rapporto ai vari carichi di lavoro** delle realtà dipartimentali. Si è dunque definitivamente interrotta la logica della sostituzione automatica del personale cessato, passando ad una **gestione dinamica della dotazione organica finalizzata alla realizzazione dei programmi di lavoro** e al conseguimento degli obiettivi aziendali.

Infine con riferimento al progetto di riorganizzazione della rete laboratoristica dell'Agenzia ("Progetto Laboratori") è stato progressivamente allineato l'assetto organizzativo esistente alle finalità e ai contenuti del "Progetto Laboratori" stesso, attraverso la progressiva riqualificazione degli incarichi di responsabilità dirigenziale di sedi laboratoristiche e la contestuale individuazione di incarico di "Dirigente professionale di alta specializzazione".

Il piano 2012-2014 proseguirà in coerenza con le esigenze, e le idonee politiche per la gestione del personale e la valorizzazione del capitale umano di ARPA, sempre con l'obiettivo di:

- **garantire lo sviluppo delle competenze del personale interno**, attraverso iniziative di formazione, riqualificazione e specializzazione;
- pianificare **l'assunzione di nuove risorse** con professionalità tecnico-scientifiche elevate, coerentemente con il turnover previsto nel corso dei prossimi anni;
- proseguire nelle politiche di **riduzione dell'incidenza relativa del personale dirigente**, favorendo la crescita professionale e gestionale delle risorse ad **alta specializzazione del comparto**.

3.3.2 Perfezionamento del modello organizzativo

Si conferma come linea di indirizzo nel piano 2012-2014 la **razionalizzazione e l'accentramento di una serie di attività** che possono generare maggiori benefici se gestite a livello sovra dipartimentale .

All'inizio del 2011 è stato attuato il nuovo assetto organizzativo interno, approvato nel mese di dicembre 2010, che ha comportato il **ridisegno complessivo delle funzioni di staff della Direzione Generale** e il **rafforzamento degli strumenti di coordinamento** tra Settori e Dipartimenti. In primo luogo, il provvedimento ha dotato il **Coordinamento dei Settori Tecnico Scientifici** delle leve organizzative e gestionali necessarie a rendere più efficace l'azione di raccordo, per meglio garantire il ruolo di programmazione, supporto, indirizzo e controllo che è proprio della Struttura centrale nei confronti dei Dipartimenti. Al Coordinamento dei Settori sono state dunque ricondotte tutte le strutture e le funzioni di raccordo trasversale e di integrazione proprie dei Settori e connaturate al loro ruolo. E' stata inoltre attivata la figura del **Coordinatore dei Dipartimenti** per coordinare, d'intesa con il Coordinatore dei Settori Tecnico Scientifici, l'attuazione della programmazione delle attività dei Dipartimenti, proporre iniziative di sviluppo nella gestione delle attività sul territorio, e individuare le attività e i servizi da articolare su base sovra provinciale.

Infine durante l'esercizio 2011 è **proseguita la riorganizzazione dell'Agenzia** attraverso la rimodulazione delle attività nei Settori tecnico-scientifici, la **costituzione del nuovo Settore Laboratori**, finalizzato ad accompagnare l'Agenzia nell'attuazione del Progetto Laboratori e la **revisione del modello organizzativo dei Dipartimenti provinciali**, per renderlo omogeneo ed uniforme su tutto il territorio regionale, nonché allineato al modello organizzativo centrale dei Settori.



Per il 2012-2014 il Coordinamento dei Settori tecnico-scientifici, e il Coordinamento dei Dipartimenti dovranno guidare e accompagnare l'attività dell'Agenzia, **individuando attività di eccellenza** e articolando in via sperimentale alcune attività e servizi su base sovra-provinciale.

Più in generale, l'attività di analisi e revisione organizzativa sarà orientata all'individuazione di soluzioni concrete atte a **garantire che l'attività di indirizzo e controllo sia efficace** e venga posta attenzione alla coerenza tra attività da svolgere, responsabilità, risorse e leve gestionali a disposizione delle diverse unità organizzative.

Grazie ai risultati del progetto di classificazione delle attività e alle analisi dei carichi di lavoro, potranno essere studiate eventuali soluzioni di riequilibrio dell'organico a beneficio delle funzioni che evidenzieranno le condizioni di "maggiore pressione".

3.3.3 Analisi e revisione dei processi

A fianco della riorganizzazione delle attività, proseguirà l'analisi e la revisione dei principali processi interni, allo scopo di incrementarne sia l'efficacia, sia l'efficienza.

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

L'analisi e la mappatura dei processi condotta nel 2011, unitamente alle analisi svolte negli anni precedenti, sarà la base per **proseguire la revisione dei principali processi interni** nel triennio 2012-2014 con un **team di lavoro integrato** al fine di semplificare e incrementare l'efficacia e l'efficienza dei processi con il supporto inoltre di adeguata strumentazione informatica (banche dati integrate con i sistemi di contabilità e del personale, sistemi di analisi dati e di controllo di gestione).

Nel 2011 è inoltre emersa la necessità di semplificare, ma soprattutto rendere omogenei e non ridondanti tra i vari Dipartimenti i documenti (procedure, istruzioni operative etc.) che fanno parte del Sistema di Gestione per la Qualità. Questa esigenza è particolarmente importante per quei documenti che non solo specificano quali sono le attività e i processi che le governano, ma descrivono stringenti vincoli a operare in conformità a norme di legge.

Nel corso dell'anno corrente sono stati redatti i piani di lavoro con gli obiettivi di razionalizzazione, semplificazione e aggiornamento della documentazione. I piani di lavoro saranno attuati nell'arco temporale 2011-2012.

3.3.4 Miglioramento degli strumenti gestionali e dell'ICT

Il miglioramento degli strumenti gestionali e dell'ICT rimane un tema di rilevanza strategica per il piano 2012-2014.

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

L'adeguatezza dell'ICT, inoltre, in tutte le sue parti costitutive (infrastruttura tecnologiche di base e postazioni utente, sistemi informativi ambientali e banche dati, sistemi gestionali, strumenti di comunicazione e di analisi dati) **è fondamentale per lo svolgimento della attività correnti dell'Agenzia e per accelerarne e facilitarne il percorso di semplificazione**, efficienza ed efficacia delle stesse.

A tal fine nel corso del 2011, oltre a portare a conclusione la firma di due progetti strategici come **l'outsourcing delle infrastrutture** e la **Convenzione con Lombardia Informatica** per lo sviluppo e la gestione dei Sistemi Informativi Ambientali, è stato intrapreso un percorso di miglioramento ed adeguamento dell'ICT nelle sue componenti principali:

- **Infrastruttura Tecnologica:** ridisegno e adeguamento tecnologico della rete, adozione di metodologie di analisi e risoluzione dei problemi per diminuire le emergenze informatiche
- **Sviluppo sistemi Informativi ambientali:** adozione delle metodologie standard di sviluppo, piano di sviluppo annuale con governance settimanale e mensile, adeguamento delle competenze e dell'organico del comparto, documentazione e nuove funzionalità per le Banche Dati Ambientali (Agorà e Sistemi di Monitoraggio), messa a punto dei sistemi di gestione del Laboratorio (LIMS), sviluppo nuovi sistemi informativi (Catasto Geo referenziato Rifiuti, Gestione Emergenze Ambientali p. es.). Impostazione del piano di sviluppo 2012 con il supporto dell'analisi dei processi volta a determinare carenze e priorità di intervento, impostazione dell'analisi per lo sviluppo di un sistema informativo per il controllo di gestione
- **Dematerializzazione:** impostazione del progetto e scelta della tecnologia in sinergia con Regione Lombardia (piattaforma EDMA), miglioramento dell'attuale sistema di protocollo con integrazione della PEC anche per i Dipartimenti
- **Sistemi di comunicazione interni/esterni:** avvio della videoconferenza con un software specialistico (Microsoft Lync), avvio dell'analisi per lo sviluppo del nuovo sito dell'Agenzia

Nell'anno 2012 si proseguirà il cammino iniziato nel 2011, con la sfida di far realizzare all'ICT un salto di qualità, con l'evoluzione da un ruolo di mero supporto alle operazioni ad un ruolo di aiuto nelle decisioni strategiche dell'Agenzia, fungendo da abilitatore di innovazione tecnologica per semplificare e rendere più efficienti i processi e da supporto e facilitatore nelle trasformazioni organizzative.

Le linee guida 2012-2014 si possono sintetizzare in:

- 1) **Efficienza ed efficacia ICT:** consolidamento del servizio di outsourcing infrastrutturale e supporto utenti, ulteriori sinergie con la Regione Lombardia per le infrastrutture di rete, utilizzo

di competenze e servizi di Lombardia Informatica per lo sviluppo dei Sistemi Informativi, metodologie standard di sviluppo e gestione, piani di sviluppo annuali.

- 2) **Sviluppo e integrazione dei sistemi informativi aziendali**, con particolare riguardo alle Banche Dati, all'integrazione dei Sistemi Informativi Ambientali con i Sistemi Informativi Gestionali, al Controllo di Gestione
- 3) **Amministrazione digitale e dematerializzazione**:
 - a. PEC
 - b. Firma digitale
 - c. Conservazione elettronica sostitutiva dei documenti
 - d. Workflow
- 4) **Sistemi di comunicazione interna e sviluppo strumenti di reportistica**. In particolare i progetti rilevanti del periodo 2012-2014 saranno relativi a:
 - **controllo di gestione**: sviluppo del sistema informativo per il controllo di gestione (Banche Dati con informazioni integrate tratte dai sistemi del personale e della contabilità, sistemi di analisi e reportistica, sistemi per la programmazione ed il monitoraggio dell'Agenzia), basato su un modello di contabilità analitica di tipo economico, strumento essenziale per valutare le performance dell'Agenzia e orientarne la strategia.
 - **Sviluppo ed integrazione dei Sistemi Informativi Ambientali**, con particolare riguardo alle Banche Dati (Agorà, Sistemi di Monitoraggio in continuo dei dati rilevati dalle stazioni/sensori di rilevamento, Sistema Monitoraggio Emissioni) ed ad alcuni sistemi "core" dell'Agenzia (p.es. estensione LIMS in coerenza con il progetto Laboratori dell'Agenzia, progetto Anagrafica Arpa).
 - **Revisione sistemi Informativi Gestionali**: integrazione e scambio dati con i Sistemi Informativi Ambientali, adozione/sinergia con i Sistemi Gestionali della regione Lombardia (gestione personale, competenze ecc.).
 - **Dematerializzazione**: estensione della PEC e Firma Digitale a tutti i principali processi di Arpa e adozione della piattaforma di dematerializzazione sui principali processi dell'Agenzia.
 - **Sito Arpa**: sviluppo e rilascio del nuovo sito di Arpa Lombardia sviluppato in armonia con le guide di regione Lombardia e con l'intento di rendere disponibili i dati di relativi al territorio e all'ambiente alle Istituzioni e alla cittadinanza.
 - **Cartografia**: sviluppo di un sistema trasversale a servizio degli utenti e dei Sistemi Informativi Ambientali utilizzando ed integrando le funzioni del GeoPortale della Regione Lombardia.
 - **Adeguamento tecnologico postazioni utenti: studio e realizzazione di dotazioni informatiche differenziate per "ruolo"**, privilegiando l'uso di postazioni mobili (PC portatili



e tablet) e di postazioni specialistiche (cartografia, sistemi previsionali e di modellistica per esempio).

- **Sviluppo delle comunicazioni Interne ed Esterne:** diffusione dei sistemi di videoconferenza (con utilizzo delle piattaforme messe a disposizione della Regione Lombardia) per ottimizzare le comunicazioni e diminuire viaggi e spostamenti di lavoro e delle tecnologie per l'Enterprise Social Network). Tra i progetti 2012 dello staff della Direzione Generale, l'ufficio stampa realizzerà un notiziario, prodotto editoriale online, che pogerà sul sito dell'Agenzia, ma avrà anche delle pagine dedicate. Il notiziario si propone di trattare e divulgare informazioni inerenti all'ambiente e avrà prioritariamente fonti interne all'Agenzia e al Sistema Regionale, oltre a diffondere notizie ed informazioni derivanti da fonti e contributi ulteriori ed esterni.

3.3.5 Trasparenza dei procedimenti e delle procedure operative

Per conseguire più rapidamente ed efficacemente gli obiettivi di armonizzazione sull'intero Territorio regionale del funzionamento dell'Agenzia, affinché la stessa non determini, anche se involontariamente, vantaggi e svantaggi competitivi per i singoli territori della Lombardia ARPA proseguirà nell'azione di miglioramento della trasparenza della propria azione anche al fine di portare a conoscenza di Cittadini ed Imprese le modalità di svolgimento delle proprie attività.

Nel 2011 si è approvato in coerenza con quanto previsto dal Piano 2011-2013 uno specifico **Regolamento sulla gestione dei procedimenti amministrativi**, che individua tempi certi e chiaramente comunicati agli utenti per la conclusione dei procedimenti di propria competenza.

Si è individuato di uno **specifico Ufficio di Audit** che, in stretto coordinamento con la struttura "Sistema dei Controlli" di Regione Lombardia, costituisce un ulteriore strumento di verifica dell'azione tecnico amministrativa dell'Agenzia, a garanzia di correttezza e legittimità dell'operato di ARPA in ogni frangente, con specifico riferimento all'adeguatezza in termini di efficienza, efficacia ed economicità nella gestione dei procedimenti e delle attività.

Sulla base delle analisi dei rischi e delle esperienze preliminari di Audit svolte nel corso del 2011, ed in forza della collaborazione svolta nell'ambito del SiReg con l'analoga struttura di RL, nel corso del triennio **sarà sviluppato un apposito programma all'interno di ARPA.**

Le linee di azione sopra indicate risulteranno fondamentali per conseguire significativi miglioramenti del livello di integrazione e armonizzazione delle attività e delle prassi gestionali e per il rafforzamento della trasparenza dell'azione agenziale, che costituiscono condizione fondamentale per la costante crescita dei livelli di professionalità economicità ed autorevolezza dell'Agenzia.

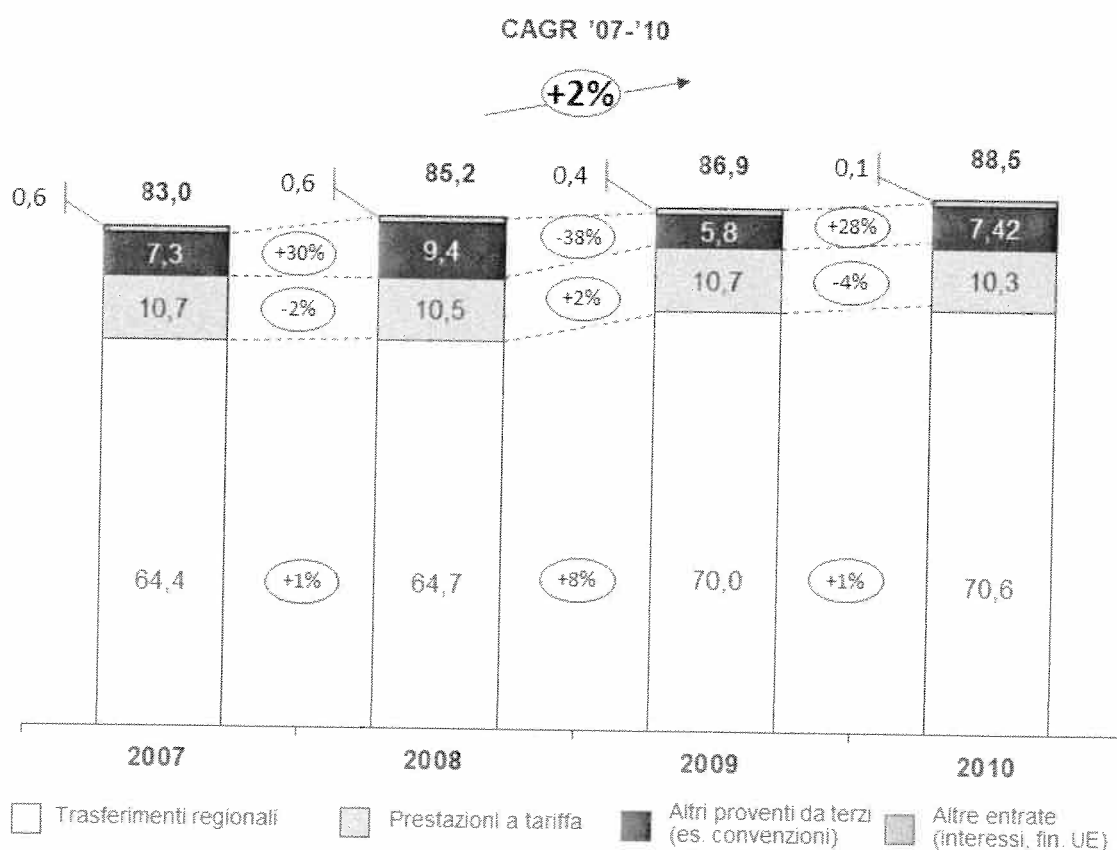


3.4 Incremento della marginalità e sviluppo ricavi

La manovra finanziaria del governo per il 2012, i cui effetti sul bilancio di previsione non sono ancora compiutamente valutabili dagli Enti di riferimento dell'Arpa, e l'impatto degli aggiornamenti del Testo Unico ambientale rendono sempre più attuale l'obiettivo indicato nel piano 2011-2013 di valutare tutte le possibili aree di attività Arpa che possono incrementare e/o sviluppare ricavi da prestazioni.

Occorre individuare e/o implementare quelle attività che possono consentire ad ARPA Lombardia di **aumentare i propri ricavi da prestazioni a tariffario e convenzioni**, a partire dalle proprie aree di eccellenza. L'Agenzia dispone infatti di capitale umano, know-how e strumentazioni che in molti casi costituiscono dei veri e propri centri di eccellenza riconosciuti sia a livello nazionale sia internazionale. La maggior parte delle attività sono attualmente svolte per finalità istituzionali e non generano entrate incrementali rispetto ai trasferimenti regionali. Una maggiore valorizzazione delle competenze a disposizione può rappresentare un importante strumento per la crescita professionale delle risorse e il miglioramento dell'equilibrio economico di ARPA Lombardia.

– Evoluzione delle entrate correnti dell'Agenzia – (Accertamenti in € mln; 2007-2010)



Proseguirà lo sviluppo e l'attuazione di azioni volte a:

- Ridurre il costo delle attività e alla razionalizzazione del tariffario;
- Focalizzare le attività più significative;
- Sviluppare iniziative innovative anche a corrispettivo.

3.4.1 Riduzione del costo delle attività e razionalizzazione del Tariffario

Il processo di razionalizzazione del Tariffario è un tema importante e strettamente correlato alla classificazione delle attività dell'Agenzia.

Nell'ambito della quantificazione e dell'adeguamento nel tempo del costo delle prestazioni erogate dall'Agenzia, ARPA ha definito nel 2011 una proposta di aggiornamento del tariffario in vigore, in linea con le nuove attività di competenza dell'Agenzia e con gli aggiornamenti scientifici e tecnologici intercorsi. Il processo di revisione del tariffario ha comportato il coinvolgimento delle diverse competenze tematiche presenti in Sede Centrale e nei Dipartimenti provinciali.

Nel corso del triennio 2012-2014, il tariffario approvato dal Consiglio di Amministrazione ARPA e da Regione Lombardia sarà oggetto di monitoraggio per quanto concerne l'andamento delle attività tariffate sulla base dei riscontri pervenuti dal personale agenziale, al fine di rilevare e porre rimedio ad eventuali criticità riscontrate.

In tale contesto, per garantire un'uniforme applicazione presso le varie strutture agenziali, la Sede Centrale contribuirà anche a fornire supporto ai Dipartimenti nell'interpretazione e nell'utilizzo del tariffario.

3.4.2 Focalizzazione sulle attività più significative

Le aziende di servizi pubblici, soprattutto negli ultimi anni, devono agire in ambienti sempre più complessi, a causa dell'aumento della varietà e della variabilità dei contesti in cui si opera.

Inoltre, con la maggiore presa di coscienza dei cittadini, ci si trova davanti a richieste di servizi sempre più personalizzati che non sempre rientrano nelle attività istituzionali obbligatorie.

E' stata definita nel corso del 2011 la **mappatura dei processi che caratterizzano l'attività dell'Agenzia e delle singole attività che li compongono.**

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

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



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

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

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

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

3.4.3 Sviluppo di iniziative innovative anche a corrispettivo

Al fine di **contribuire alla copertura dei costi** generati dalle attività istituzionali, sarà verificata la possibilità di sviluppare iniziative innovative, **allargando il portafoglio dei servizi erogati a corrispettivo**.

Tali iniziative si concentreranno, in particolare, sulle aree tematiche in cui ARPA Lombardia presenta competenze e margini potenziali di crescita, quali ad esempio:

- Promozione della ricerca e diffusione dell'innovazione;
- Promozione dell'educazione e formazione ambientale;
- Valorizzazione dei contenuti e delle informazioni derivanti dalle attività di monitoraggio ed elaborazione dei dati svolte dall'Agenzia (es. **cessione di contenuti attraverso canali di comunicazione innovativi**; potenzialità legate alla fornitura di informazioni meteorologiche personalizzabili a soggetti interessati; miglioramento dell'accesso alle banche dati, ecc
- Valorizzazione degli strumenti evoluti di modellistica e monitoraggio.

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

- rafforzare il *know how* interno ad ARPA;
- sviluppare una forma di collaborazione stabile e strutturata con il mondo delle imprese e degli istituti di ricerca;

- accedere a network europei e internazionali di eccellenza tecnico-scientifica;
- rafforzare la propria leadership all'interno del Sistema delle Agenzie ambientali e nel rapporto con tutti gli *stakeholder* attivi nel settore;
- contribuire a produrre innovazioni con potenziali applicazioni nel campo della tutela ambientale, in piena coerenza con la propria *mission* istituzionale;
- contribuire con solide informazioni e dati ambientali alle elaborazioni di strumenti di gestione territoriale, di tutela e valorizzazione ambientale e di protezione civile.

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

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

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

Inoltre, è previsto lo sviluppo, in partnership con Eupolis, di uno **progetto in materia di formazione ambientale** rivolta al mondo del lavoro, per necessità di aggiornamento e di qualificazione di soggetti pubblici e privati.

Un'ulteriore possibile area di sviluppo dei ricavi riguarderà la **valorizzazione degli strumenti di modellistica sviluppati dall'Agenzia**. ARPA Lombardia detiene infatti competenze di eccellenza relative alla modellizzazione delle concentrazioni degli inquinanti e all'inventario delle emissioni in atmosfera, al monitoraggio del rumore e al monitoraggio delle grandi opere infrastrutturali.

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

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

Gli strumenti di modellizzazione, spesso destinati quasi totalmente ad uso interno, potranno infine essere dedicati a fornire dati, informazioni e strumenti previsionali a soggetti esterni all'Agenzia, a supporto ad esempio dei processi di *decision making* relativi all'inquinamento acustico o alle emissioni in atmosfera. Nel prossimo triennio verrà sviluppata l'attività di metrologia offrendo a pagamento l'attività di taratura della strumentazione di misura dell'ozono.



3.4.4 Sviluppo delle Relazioni istituzionali e della Comunicazione

Al fine di migliorare il “*positioning*” dell’Agenzia in termini di percezione diffusa, l’obiettivo dell’Agenzia per l’anno 2012 si concretizzerà anche nella definizione di una strategia di comunicazione, attraverso:

- il **piano di comunicazione e di educazione ambientale**,
- lo sviluppo del **nuovo sito web dell’Agenzia**
- la **riorganizzazione rete referenti URP**
- sviluppo e gestione di **ARPAnotizie**, testata online a cura della redazione dell’ufficio stampa, con apposita sezione del portale istituzionale di ARPA Lombardia, che divulgherà notizie e informazioni di carattere ambientale riferite alle attività dell’Agenzia, ma con fonti allargate anche al Sistema Regionale e a contributi esterni pertinenti.

3.4.5 Sviluppo delle Relazioni internazionali

Al fine di ampliare le competenze tecniche dell’Agenzia valutando in ambito Comunitario la competitività tecnologica e le attività di ricerca e sviluppo nel campo dell’energia e dell’ambiente, nel corso del 2011 Arpa ha partecipato ad alcuni progetti di rilevanza internazionale con la rete IMPEL (finanziati LIFE +). In particolare:

- **PIAQ – Comparison Programme Implementation Air Quality standards and industrial air emissions:** individuazione delle migliori pratiche per la applicazione (implementazione, controllo ed esecuzione) delle direttive UE sulla qualità dell’aria in relazione alle emissioni atmosferiche industriali.
- **Compliance assurance and company compliance management systems:** progetto sui sistemi di gestione e controllo interni aziendali (ISO, EMAS) per il rispetto delle norme ambientali.
- **Linking the implementation of the Water Framework Directive to the implementation of the IPPC Directive:** progetto per definire il rapporto (complementare e concorrenziale) tra l’attuazione delle direttive IPPC e WFD nel campo della applicazione dei permessi, l’esecuzione e raccolta dei dati.
- **Schema IRI (IMPEL Review Initiative) Croazia:** strumento volontario di revisione delle procedure di ispezione e controllo industriali
- **Easy Tools:** sviluppo di un programma flessibile e facile da usare per la valutazione del rischio nell’ambito della pianificazione delle ispezioni ambientali come applicazione da internet.

Nel corso del 2012 l'Agenzia sarà coinvolta in proposte progettuali di impatto internazionale, nell'ambito del 7° Programma Quadro:

- **Progetto D-WEESHINGWELL:** il progetto è relativo alla ricerca di soluzioni tecnologiche innovative pre-cast per collegare la potabilizzazione ed il monitoraggio dell'acqua nelle zone rurali dell'India agli aspetti sociali e alla tradizione culturale e di patrimonio. Il ruolo di Arpa sarà quello di External Expert in materia di utilizzo e monitoraggio delle acque per monitorare tutti i risultati del progetto ed eventualmente proporre suggerimenti per il suo miglioramento.
- **Progetto DYNAMINT 'Dynamic Standardization for the Environment':** il progetto è finalizzato a favorire il trasferimento dei risultati provenienti dalla ricerca universitaria condotta presso DIN Deutsches Institut für Normung alle politiche di standardizzazione delle misurazioni in ambito ambientale. Il ruolo di Arpa nel progetto sarà quello di stakeholder ai meeting degli advisory groups.
- **Progetto Life+BRAVE:** il progetto Europeo LIFE+ avviato nell'ottobre 2011 con la Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna (capogruppo) Confindustria Liguria, Università Commerciale "Luigi Bocconi" – IEFE, Ambiente Italia Istituto di Ricerche, IAT - Instituto Andaluz de Tecnología, Regione Valencia: CTL - Centro de Tecnologías Limpias, Regione Lombardia, Regione Basilicata sarà compiutamente attuato nel triennio 2012-2014.

Il progetto prevede l'analisi di direttive europee e procedimenti autorizzativi e amministrativi; la definizione di proposte di semplificazione amministrativo-normativa per le organizzazioni EMAS; l'elaborazione di nuove soluzioni e la loro sperimentazione sul campo; lo sviluppo e l'attuazione di atti normativi (es.: modifiche alla legislazione regionale vigente) e di strumenti procedurali per realizzare alcune delle misure valutate come più promettenti; l'articolazione di uno strumento di guida per la EMAS-Based Better Regulation e Regulatory Relief indirizzato a diversi livelli istituzionali; la diffusione dei risultati dell'esperienza progettuale.

- **Progetti con la rete IMPEL:**
 - **Schema IRI (IMPEL Review Initiative) Italia:** strumento volontario di revisione delle procedure di ispezione e controllo industriali
 - **DECO Project:** Progetto di comparazione e scambio di buone pratiche sulle procedure di decontaminazione dei suoli e delle acque sotterranee in aree ex-industriali.

3.5 Sviluppo delle attività tecnico scientifiche a supporto delle politiche ambientali regionali per lo sviluppo territoriale e socioeconomico sostenibile

ARPA esercita funzioni di controllo, monitoraggio e promozione ambientale, nonché di supporto tecnico scientifico ai livelli istituzionali competenti, in accordo con le politiche regionali e con la

programmazione regionale e coordinandosi con il Sistema delle Autonomie Locali e con la Regione.

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

Nel piano 2012-2014 si valuterà l'adozione di Piani Strategici per quelle aree tematiche di particolare criticità e rilevanza per le politiche regionali e dove vi siano consistenti spazi di miglioramento dei contributi che l'Agenzia può fornire alla Regione. Gli scopi di un Piano Strategico sono:

- **acquisire una visione d'insieme** e condivisa di un particolare tema ambientale;
- **fotografare gli asset**, le capacità e le esperienze dell'Agenzia riflettendo sulle criticità, i punti di forza e le opportunità;
- **caratterizzare gli interlocutori esterni e gli stakeholders** analizzando le loro esigenze e la qualità dei rapporti con l'Agenzia;
- **migliorare il coordinamento** tra le strutture dell'Agenzia;
- **inquadrare in un contesto unitario i vari progetti**, sia conclusi che in essere, valutando criticamente il valore aggiunto per l'Agenzia e la Regione (quali progetti meritano di essere ulteriormente sviluppati o replicati in altre aree territoriali);
- **allargare la condivisione delle conoscenze** sul tema specifico del Piano Strategico e garantire continuità alla trasmissione del sapere dal personale senior a quello junior istituendo una vera e propria "scuola" interna all'Agenzia;
- **individuare gli obiettivi di miglioramento** e definire i percorsi per il loro raggiungimento.

Sarà opportuno valutare il passaggio da un approccio in termini di "Monitoraggio" a quello di "Analisi Ambientale": l'Agenzia deve essere guidata nel passaggio dalla vecchia logica centrata sul monitoraggio "a comparti stagni" di ciascuna matrice ambientale, ad una nuova logica orientata all'analisi contestuale e integrata delle criticità ambientali, finalizzata a fornire risposte mirate alle politiche della Regione. Questa evoluzione richiede lo sviluppo di un adeguato percorso formativo, di un processo di maturazione collettiva e di momenti di verifica e di riflessione. In quest'ottica si inserisce anche il potenziamento e la diffusione del know-how sulla modellistica, sul telerilevamento e sugli strumenti geostatistici. In particolare, la modellistica dovrebbe estesa alle diverse matrici ambientali e potrebbe maggiormente essere sfruttata nelle diverse modalità: diagnostica, per il supporto alla comprensione dei fenomeni in atto; prognostica, per la previsione di ciò che potrà accadere; di scenario, per valutare gli impatti di possibili interventi.

Inoltre, nella attività di analisi l'Agenzia dovrà sempre più aprirsi ad un approccio interdisciplinare attraverso il confronto con gli altri soggetti del Sistema Regione detentori di competenze complementari a quelle dell'Agenzia come Eupolis, per la sfera socio-economica, ERSAF, per le

tematiche agroforestali e dei suoli, CESTEC per l'energia, ecc. La natura fortemente trasversale delle tematiche ambientali offre all'Agenzia l'opportunità di svolgere il ruolo di facilitatore nello sviluppo di nuove cooperazioni all'interno del Sistema Regione.

Nel contesto generale sopra descritto, si sviluppano qui di seguito le principali linee d'azione relative a:

- Supporto tecnico scientifico
- Monitoraggio dell'ambiente
- Controllo ambientale
- Progetti speciali

3.5.1. Supporto tecnico-scientifico

Tale linea di azione si articola nei seguenti obiettivi agenziali:

- 3.5.1.1 Supportare Regione Lombardia nella definizione delle normative ambientali di livello regionale e nel contributo alla definizione delle normative ambientali a livello nazionale e comunitario.
- 3.5.1.2 Migliorare la collaborazione e il supporto a Regione Lombardia per la produzione di piani e programmi, la loro attuazione, la valutazione della loro efficacia.
- 3.5.1.3 Realizzazione scenari previsionali anche mediante modelli matematici a supporto di decisioni di policy regionali
- 3.5.1.4 Supportare Regione Lombardia ed Enti Locali per la realizzazione dei piani e programmi connessi agli ambiti di competenza dell'Agenzia (Valutazione Ambientale Strategica di PTR, PTC provinciali, PGT comunali, piani di settore ...)
- 3.5.1.5 Partecipazione a processi di programmazione negoziata a livello locale (Contratti di Lago, Contratti di Fiume, AQST...)
- 3.5.1.6 Monitoraggi ex ante, in operam ed ex post a supporto di progettazione e realizzazione Grandi Opere infrastrutturali
- 3.5.1.7 Supportare le politiche di sviluppo sostenibile e durevole di Regione Lombardia e la politiche regionali di lotta al cambiamento climatico e di mitigazione adeguamento dei suoi effetti a scala regionale
- 3.5.1.8 Sviluppare l'attività di supporto al governo delle risorse idriche da un punto di vista qualitativo e quantitativo, anche attraverso la promozione e il supporto tecnico all'attuazione dei contratti di lago e dei contratti di fiume e attraverso le attività di controllo e monitoraggio quali-quantitativo delle acque superficiali e sotterranee
- 3.5.1.9 Servizio meteo a supporto di grandi eventi (es. Expo..)



3.5.2. Monitoraggio dell'ambiente

Gli specifici obiettivi attraverso i quali si attua questa linea di azione sono identificati in:

- 3.5.2.1 Miglioramento dei sistemi e delle reti di monitoraggio ambientale, anche mediante l'interazione con altri soggetti pubblici e privati (consorzi laghi, volo libero, comunità montane, infrastrutture, associazioni naturalistiche)
- 3.5.2.2 Finalizzazione progressiva del monitoraggio dei sistemi ambientali come strumento di conoscenza dello stato dell'ambiente, sia a supporto del processo di policy, sia come presupposto di diffusione e conoscenza di una corretta cultura e informazione ambientale
- 3.5.2.3 Sviluppare l'innovazione anche per i sistemi e le reti di monitoraggio, utilizzando tecniche evolute quali i sistemi di telerilevamento (in sinergia con i nuovi programmi dell'Agenzia Spaziale Italiana e dell'Agenzia Spaziale Europea), i sistemi di monitoraggio in continuo e a distanza, con trasmissione di dati attraverso le nuove tecnologie (Internet, SMS,...).utilizzo di tecniche evolute come i sistemi di telerilevamento (in sinergia con Agenzia Spaziale Italiana, Agenzia Spaziale Europea...), sistemi di monitoraggio in continuo e a distanza
- 3.5.2.4 Sviluppare i sistemi di audit dei piani di monitoraggio e controllo (PMA) delle grandi infrastrutture, con riferimento sia al consolidamento delle esperienze di eccellenza già sviluppate (inquinamento atmosferico, rumore, suolo,...) sia alla definizione di criteri innovativi di restituzione e valutazione delle informazioni relative al monitoraggio delle componenti naturalistiche

3.5.3. Controllo ambientale

Tale linea di azione si articola nei seguenti obiettivi agenziali:

- 3.5.3.1 Sviluppare i cicli di controlli ordinari programmati obbligatori ex Direttiva IPPC legati all'avvenuto rilascio dell'Autorizzazione Integrata Ambientale, con riferimento alle aziende industriali, di gestione rifiuti e agrozootecniche della Lombardia, nel rispetto degli obiettivi di controllo e temporali definiti dalle norme e dai provvedimenti autorizzativi
- 3.5.3.2 Potenziare le attività di verifica dei Sistemi di Gestione della Sicurezza (SGS) delle Aziende a Rischio di Incidente Rilevante, nel rispetto dei termini temporali definiti dalle norme e dai provvedimenti istruttori
- 3.5.3.3 Rafforzare la logica del controllo "di processo", concentrandola sull'analisi degli impianti e dei processi produttivi al fine di indicare prospettive di miglioramento nella gestione degli stessi



- 3.5.3.4 Sviluppare ulteriormente la logica della pianificazione “a monte” prevista dalla Raccomandazione 331/2001/CE, inquadrando l’attività di controllo sempre più in una visione globale, con obiettivi ambientali di controllo complessivi definiti dall’Agenzia, riferiti di volta in volta a specifici comparti produttivi, ovvero a specifiche tematiche
- 3.5.3.5 Sviluppare le azioni di controllo preventivo attraverso la realizzazione di pareri e istruttorie finalizzate al rilascio di atti autorizzativi da parte degli Enti competenti, tra cui le Valutazioni Ambientali Strategiche (VAS), le Valutazioni di Impatto Ambientale (VIA), l’Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA - IPPC) e le istruttorie autorizzative sulle aziende a rischio di incidente rilevante (ARIR)
- 3.5.3.6 Incrementare ulteriormente anche la logica dell’integrazione, con il definitivo superamento di un’impostazione tradizionale del controllo “per matrici ambientali”, che rischia di non presidiare il rischio di trasferimento di quote di inquinanti da un comparto ambientale ad un altro
- 3.5.3.7 Proseguire nell’attuazione della L.R. 8/2007, con attuazione delle verifiche sulle DIAP (Dichiarazioni di Inizio Attività Produttive) e conseguenti controlli e sopralluoghi
- 3.5.3.8 Individuare nuove forme di semplificazione amministrativa e procedurale, anche attraverso la digitalizzazione di atti e procedimenti, in raccordo con Regione Lombardia e con il Sistema delle Autonomie locali e delle Imprese
- 3.5.3.9 Promuovere la cultura dell’innovazione anche nel campo dei controlli, attraverso la promozione dell’autocontrollo dei fattori critici direttamente da parte del soggetto produttivo (sulla base di piani e protocolli concordati) e la promozione di sistemi di qualità che migliorino le performance ambientali dei prodotti e degli insediamenti produttivi (EMAS, Ecolabel, ISO14001, ...)
- 3.5.3.10 Favorire lo sviluppo dei Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) anche individuando forme di semplificazione/agevolazione per le Imprese certificate in fase di autorizzazione e/o di controllo (progetto SAPERE)
- 3.5.3.11 Integrare e sinergizzare la dimensione degli interventi di controllo in emergenza con le attività di controllo in condizioni di “normalità”, nel senso di promuovere un profondo interscambio delle acquisizioni, delle competenze, degli acquisti, nell’accezione comunitaria del termine
- 3.5.3.12 Sviluppare un sistema di supporto alla gestione delle emergenze antropiche e naturali
- 3.5.3.13 Aprirsi ulteriormente alla collaborazione e alla sussidiarietà, affinché le azioni a favore dell’ambiente provengano da parte di un numero sempre più vasto di soggetti pubblici e privati con cui coordinarsi, creando una vasta rete di conoscenza, partnership e collaborazioni finalizzate alla migliore tutela dell’ambiente e allo sviluppo durevole e sostenibile: un network che unisca gli Enti del Sistema regionale, gli Enti locali, gli Organi

dello Stato, il Sistema Agenziale, il mondo scientifico e della ricerca, le Forze dell'Ordine, le Associazioni imprenditoriali e di cittadini

3.5.3.14 Espletare l'attività tecnica per l'applicazione del Regolamento REACH, regolamento Europeo che accorpa, riforma e sostituisce numerose Direttive sulle sostanze chimiche presenti sul mercato.

3.5.4. Progetti speciali

Nel corso del 2012 proseguirà l'attuazione e il supporto di alcuni progetti che per la particolare rilevanza strategica sono coordinati e diretti dalle strutture dell'Agenzia.

3.5.4.1 **Il progetto "ARPA 20 cube"**: il Progetto riveste un ruolo particolarmente significativo ed è finalizzato al conseguimento da parte dell'Agenzia degli obiettivi di riduzione di emissioni di CO₂, di risparmio energetico e di utilizzo di energie alternative al 2020 (cosiddetta strategia 20-20-20), che riguarda peraltro, oltre che il miglioramento dell'efficienza e la gestione più razionale del patrimonio immobiliare, un'azione emblematica rispetto alla "mission" dell'Agenzia, con l'obiettivo di fornire in prospettiva un utile modello di riferimento anche per altri Enti Pubblici.

3.5.4.2 **Supporto all'evento "EXPO2015"**: il grande evento Expo 2015 che si terrà a Milano nel 2015 che ha coinvolto ARPA negli anni 2010 e 2011 con la predisposizione in collaborazione con la DG Ambiente del "Quadro della sostenibilità ambientale", nell'ambito dell'AQST EXPO 2015, avrà per i prossimi anni 2012-2014 un ruolo più significativo per l'Agenzia.

Il DSA Documento Strategico Annuale nel declinare gli indirizzi strategici per l'Agenzia evidenzia l'importanza di un "affiancamento all'approvazione e realizzazione delle grandi infrastrutture attraverso il supporto tecnico degli Osservatori Ambientali, e il monitoraggio dell'impatto delle opere infrastrutturali e della sostenibilità ambientale degli interventi nell'area Expo 2015 e il supporto alla predisposizione del piano di emergenza relativo all'area interessata da EXPO 2015".

Il piano 2012-2014 sarà caratterizzato dal supporto tecnico all'attività connessa alle indagini ambientali propedeutiche all'intervento di bonifica dei suoli del sito Expo e delle aree relative alla risoluzione delle interferenze.

EXPO 2015 potrebbe costituire un vero e proprio laboratorio territoriale di sperimentazione per l'obiettivo fondamentale della sostenibilità dello sviluppo.

In quest'ottica l'Agenzia effettuerà la valutazione degli scenari critici relativi agli aspetti infrastrutturali e di gestione dell'evento e le relative linee di indirizzo da adottare rispetto

alle problematiche più strettamente collegate alla diffusione di specie aliene potenzialmente invasive.

3.5.5 Progetti internazionali

Nel corso del 2012 l'Agenzia sarà coinvolta in proposte progettuali di impatto internazionale, nell'ambito del 7° Programma Quadro:

3.5.5.1 **Progetto D-WEESHINGWELL**: il progetto è relativo alla ricerca di soluzioni tecnologiche innovative pre-cast per collegare la potabilizzazione ed il monitoraggio dell'acqua nelle zone rurali dell'India agli aspetti sociali e alla tradizione culturale e di patrimonio. Il ruolo di Arpa sarà quello di External Expert in materia di utilizzo e monitoraggio delle acque per monitorare tutti i risultati del progetto ed eventualmente proporre suggerimenti per il suo miglioramento.

3.5.5.2 **Progetto DYNAMINT 'Dynamic Standardization for the Environment'**: il progetto è finalizzato a favorire il trasferimento dei risultati provenienti dalla ricerca universitaria condotta presso DIN Deutsches Institut für Normung alle politiche di standardizzazione delle misurazioni in ambito ambientale. Il ruolo di Arpa nel progetto sarà quello di stakeholder ai meeting degli advisory groups.

3.5.4.3 **Progetto Life+BRAVE** : il progetto Europeo LIFE+ avviato nell'ottobre 2011 con la Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna (capogruppo) Confindustria Liguria, Università Commerciale "Luigi Bocconi" – IEFE, Ambiente Italia Istituto di Ricerche, IAT - Instituto Andaluz de Tecnología, Regione Valencia: CTL - Centro de Tecnologías Limpías, Regione Lombardia, Regione Basilicata sarà compiutamente attuato nel triennio 2012-2014.

Il progetto prevede l'analisi di direttive europee e procedimenti autorizzativi e amministrativi; la definizione di proposte di semplificazione amministrativo-normativa per le organizzazioni EMAS; l'elaborazione di nuove soluzioni e la loro sperimentazione sul campo; lo sviluppo e l'attuazione di atti normativi (es.: modifiche alla legislazione regionale vigente) e di strumenti procedurali per realizzare alcune delle misure valutate come più promettenti; l'articolazione di uno strumento di guida per la EMAS-Based Better Regulation e Regulatory Relief indirizzato a diversi livelli istituzionali; la diffusione dei risultati dell'esperienza progettuale.

3.5.4.4. Progetti con la rete IMPEL:

- **Schema IRI** (IMPEL Review Initiative) Italia: strumento volontario di revisione delle procedure di ispezione e controllo industriali



- **DECO Project:** Progetto di comparazione e scambio di buone pratiche sulle procedure di decontaminazione dei suoli e delle acque sotterranee in aree ex-industriali.