

La valutazione della performance dei Dirigenti dell'Agenzia è disciplinata dall'Intesa Sindacale del 07.02.2022¹⁶ che illustra gli elementi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione della performance dei Dirigenti, con un focus particolare sulla performance individuale e la performance manageriale, che rappresenta una specifica declinazione della performance individuale, volta a verificare il grado di presidio da parte del Dirigente delle funzioni di tipo organizzativo-manageriale.

L'Intesa sindacale del 07.02.2022 è stata integrata in data 28.02.2023 con una successiva Intesa¹⁷, relativa alla pesatura degli items oggetto di valutazione della performance comportamentale, di cui al Dizionario dei Comportamenti, stabilendo 4 livelli di valutazione per ciascun item.

Ciascuna Amministrazione specifica nel proprio "Sistema di misurazione e valutazione della performance" quali sono le dimensioni considerate ai fini della misurazione e valutazione della *performance individuale* e i rispettivi pesi che variano in relazione alle attività e alle responsabilità assegnate all'individuo, ossia alla sua posizione all'interno della struttura organizzativa.

Gli elementi di prestazione manageriale che concorrono alla valutazione complessiva del Dirigente sono esplicitati nel **Dizionario dei comportamenti** della Dirigenza, che, declinato in 5 Descrittori dei comportamenti e scale di valutazione, aggrega gli elementi di prestazione manageriale in quattro aree:

1. **area relazionale** afferente alla relazione con gli stakeholder e con gli utenti interni; 2. **area dell'innovazione** in cui sono identificati comportamenti e capacità che afferiscono all'area dell'innovazione organizzativa; 3. **area dell'efficacia personale** ovvero della dell'impegno, della capacità di riorientare i propri comportamenti; 4. **area realizzativa** relativa alla gestione dei processi e delle attività.

Il **Dizionario** rappresenta uno strumento essenziale per garantire l'oggettività della valutazione e per consentire al soggetto valutato di avere chiara cognizione dei comportamenti attesi nello svolgimento del proprio lavoro. Il **Dizionario** si configura anche come lo strumento con il quale dare attuazione al principio della **differenziazione delle valutazioni**, che costituisce una delle **dimensioni obbligatorie** nella valutazione individuale dei Dirigenti (art. 9, comma 1, lett. d del D. Lgs. n. 150/2009), grazie alla valutazione degli elementi di performance manageriale, finalizzata a valutare le diverse capacità e prestazioni, utilizzando la scala di misurazione e differenziando le valutazioni al fine di favorire anche la crescita professionale.

Per il personale del **Comparto**, anche su sollecitazione del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, nel 2025 si avvieranno i passi per la sottoscrizione di un'Intesa Sindacale sulla **valutazione della performance individuale** e correlato **Dizionario dei Comportamenti**. Sino alla conclusione di questo processo, si applicherà l'Intesa sindacale tuttora vigente del 04.12.2019, integrata dall'Intesa sindacale del 26.04.2021, che declina la *performance individuale* in:

- **1 obiettivo di risultato** specifico per il dipendente, selezionato nell'ambito degli obiettivi prestazionali di performance organizzativa della struttura di appartenenza congelando la valutazione anche sulla base di 3 item relativi alle **competenze tecnico-professionali** e organizzativo-gestionali.

Il sistema di misurazione della performance

Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)**, disciplinato dall'art. 7 del D. Lgs. n. 150 del 27.10.2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74 del 25.05.2017, è il sistema delle regole e dei criteri, aggiornati annualmente dalle Amministrazioni Pubbliche, per valutare la performance organizzativa e la performance individuale. Il **Sistema** attualmente vigente e di riferimento è quello relativo all'annualità 2024.

Il Monitoraggio delle performance

Il **monitoraggio** rappresenta la seconda fase del ciclo della performance conseguente alla prima fase della programmazione; è operato dal responsabile del progetto (Project Manager) con riferimento al programma definito (Piano di Lavoro) per il raggiungimento del risultato finale dell'obiettivo (espresso dall'indicatore di risultato finale).

¹⁶ decreti del Direttore Generale n. 83 del 21.02.2022 e n. 161 del 24.03.2022

¹⁷ decreto Direttore Generale n. 148 del 17.03.2023

L'Amministrazione nell'esercizio del controllo direzionale svolge la funzione di monitoraggio, nella quale è coinvolto (secondo l'art. 6 del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.) l'**Organismo Indipendente di Valutazione**, in ARPA **Nucleo di Valutazione delle Prestazioni**, che secondo il dettato legislativo verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Per condividere l'andamento degli obiettivi all'interno dell'organizzazione, sono previsti momenti di rendicontazione intermedi (**a scadenze quadrimestrali**), nei quali il responsabile del progetto riporta l'avanzamento attraverso un sistema di gestione documentale che consente di relazionare agilmente sull'andamento delle diverse attività che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo. Al termine dell'anno è prevista una rendicontazione finale che dia evidenza del raggiungimento o meno del risultato finale previsto dall'obiettivo e consenta di valutare percentualmente il raggiungimento dell'obiettivo stesso, anche in relazione all'erogazione della componente di retribuzione ad esso correlata.

Lo strumento utilizzato nel 2025 per la definizione della percentuale di raggiungimento intermedio degli obiettivi è costituito dalle scadenze di rilievo, rappresentate da un output quantificabile e numerabile, coincidenti con le scadenze quadrimestrali, vincolanti per la valutazione positiva dell'evoluzione intermedia del progetto.

La U.O. Controllo di Gestione Operativa della Direzione Generale, sulla base delle indicazioni che emergono dal monitoraggio, predispone i report di avanzamento degli obiettivi e delle attività correlate, rilevate anche attraverso AGORA¹⁸, il sistema di monitoraggio delle attività alimentato periodicamente dalle Direzioni e dai Dipartimenti che inseriscono, su base quadrimestrale, i dati di attività all'interno del data base; tali report costituiscono gli elementi per rendere conto dell'andamento delle attività dell'Agenzia a tutti i soggetti interessati: oltre al Nucleo di Valutazione, anche gli stakeholders rappresentati dal Comitato di Indirizzo previsto dall'art. 15 bis della L.r. n. 16/1999 e s.m.i.

Nel 2025 sarà utilizzato il sistema di gestione documentale, introdotto dal 2023, a supporto della produzione di tali report che ne consente l'elaborazione automatica a partire dalle informazioni inserite nei **file dei Piani di Lavoro**, associando ad ogni linea di attività - esplicitata attraverso indicatori di risultato, modalità di rendicontazione, di valutazione e momenti di rendicontazione intermedi - i dati della programmazione con il relativo stato di avanzamento.

Ad oggi il sistema per la gestione di tutte le fasi del processo di misurazione del ciclo delle performance dell'Agenzia è stato adottato per il management (Direttori e Dirigenti); nel corso del 2025 proseguirà il processo di informatizzazione per la rendicontazione degli obiettivi del Comparto; sino alla messa a regime del processo, la rendicontazione avverrà secondo le modalità applicate nel 2024, ovvero mediante la compilazione di un file Excel, per i campi Obiettivo, Risultato Atteso e Indicatori di risultato - desunti dalle Schede di assegnazione obiettivi, relativi alla sola performance organizzativa - e la compilazione delle colonne relative ai periodi di rendicontazione, con la sintetica descrizione delle azioni e delle attività svolte e l'indicazione "in linea" o "non in linea" per rendicontare lo stato di avanzamento. Come ausilio informatico alla compilazione, il file è collegato al Data Base del personale, di modo che selezionando la Direzione e l'Unità Organizzativa nel foglio *Area di Riferimento* si compilano automaticamente i fogli successivi.

Qualora, in concomitanza con il secondo quadrimestre di rendicontazione dovessero emergere **fattori critici ed imprevedibili**, non dipendenti dall'operatività di ARPA, adeguatamente motivati e descritti nelle schede di rendicontazione periodica, è possibile ipotizzare anche un'eventuale rimodulazione dell'obiettivo da sottoporre all'approvazione della Direzione Generale, indicativamente **nella finestra temporale 1 - 15 settembre**. La proposta di rimodulazione approvata dalla Direzione Generale viene sottoposta al Nucleo di Valutazione ai fini della relativa validazione. Tali rimodulazioni rappresentano una eccezionalità e non un riallineamento degli obiettivi ai target prefissati, conseguente al mancato raggiungimento dei traguardi intermedi accertato, documentato e motivato in sede di monitoraggio periodico.

¹⁸ **AGORA**® è il portale unico dei sistemi informativi che dà accesso al patrimonio di dati e informazioni ambientali e territoriali presenti in Agenzia

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

La Legge n. 190/2012 ha introdotto, nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni, regole finalizzate a prevenire il fenomeno della corruzione.

Detta disposizione normativa non contiene una definizione univoca di "**corruzione**".

Il concetto è, tuttavia, desumibile da quanto espressamente indicato dai Piani Nazionali Anticorruzione (PNA), secondo i quali la corruzione va intesa in senso lato, come **comprensiva delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso, da parte di un soggetto, del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati per sé o per altri (cosiddetta "maladministration")**.

La normativa si fonda sui due seguenti capisaldi:

1. l'**individuazione**, nell'ambito di ciascuna amministrazione, di un **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** da parte dell'Organo di indirizzo dell'Ente secondo quanto previsto dall'art. 1, c. 7 della L. n. 190/2012;
2. la **predisposizione di un Piano triennale** che stabilisca regole, sistemi di controllo, responsabilità e tempi di attuazione, finalizzati alla prevenzione della corruzione.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, in virtù dell'art. 6 del D.L. n. 80/2021 così come modificato con legge di conversione n. 113/2021 e delle successive disposizioni di attuazione (D.P.R. n. 81/2022, D.P.C.M. n. 132/2022), costituisce ora la **sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"** del PIAO (Piano Integrato di attività e organizzazione).

Soggetti interni, ruoli e responsabilità

Il **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** ha tra i principali compiti:

- predisporre il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- verificare l'efficace attuazione del Piano e la sua idoneità e predisporre una conseguente relazione;
- svolgere le verifiche e i controlli previsti dalle normative per prevenire fatti di corruzione, in esito ai quali deve, all'occorrenza, riferire ad ANAC e agli altri Organi competenti.

Nel seguito della presente sottosezione del PIAO sono meglio specificati compiti e poteri del RPCT.

Al **Presidente-Amministratore Unico**, in qualità di Organo di indirizzo dell'Ente, compete la nomina del RPCT, su proposta del Direttore Generale, e l'adozione del Piano, su proposta del RPCT (art. 3, comma 3 del Regolamento organizzativo ARPA).

Al **Direttore Generale** compete la proposta al Presidente del nominativo per la nomina del RPCT (art. 5, comma 2 del Regolamento organizzativo ARPA).

L'incarico di **RPCT di ARPA Lombardia** è stato conferito, con decorrenza 03/07/2024, al dott. **Davide Corbella**.

Il decreto di nomina (Decreto del Presidente-Amministratore Unico n. 5 del 03/07/2024) è stato pubblicato nella sezione [Amministrazione trasparente - Altri contenuti - Prevenzione della corruzione](#).

Nella pagina dedicata del sito web di ARPA Lombardia sono pubblicati i recapiti del RPCT.

I **Direttori**, denominati nel presente Piano anche "**Referenti**", supportano il RPCT nelle proprie attività. A tal fine:

- a) rappresentano al RPCT esigenze o opportunità di aggiornamento del Piano, trasmettendo proposte di modifica del documento di valutazione dei rischi e di introduzione di nuove misure di prevenzione;

- b) monitorano il rispetto del presente Piano, trasmettendo tempestivamente al RPCT informazione di eventuali sue violazioni o di fatti nei quali è possibile ravvisare ipotesi di reato nelle materie di competenza del RPCT medesimo;
- c) forniscono, ai sensi di quanto previsto dall'art. 1, c. 9, lett. c) della Legge n. 190/2012, al RPCT i dati e le informazioni delle quali necessita per lo svolgimento della propria attività.

Tutti i dirigenti, in base a quanto previsto dal presente Piano o su richiesta del RPCT, prestano la massima collaborazione al RPCT, anche fornendo i dati e le informazioni richieste (art. 14 comma 1 del Codice di comportamento ARPA).

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD), ai sensi dell'art. 15 del dpr 62/2013, opera in raccordo con il RPCT ai fini dello svolgimento delle attività di vigilanza e monitoraggio sul Codice di comportamento.

Tutti i dipendenti devono prestare collaborazione al RPCT e fornire allo stesso i dati utili per lo svolgimento della sua funzione (art. 8 del dpr. 62/2013 - art. 8 del Codice di comportamento ARPA).

Il processo di elaborazione del Piano

Il Piano viene elaborato dal RPCT con il coinvolgimento di tutti i livelli dell'Agenzia. Il Piano confluisce nella sottosezione del PIAO "**Rischi corruttivi e trasparenza**" e viene approvato, secondo quanto previsto dall'art. 1, c. 8 della L. n. 190/2012, dall'Organo d'indirizzo dell'Ente su proposta del RPCT.

Il Piano è composto da una parte descrittiva e da 3 allegati.

La **parte descrittiva**:

1. mappa i processi dell'Ente e individua quelli esposti a rischio corruzione;
2. individua e valuta i rischi corruttivi e definisce le **misure specifiche** per il miglioramento del sistema di prevenzione della corruzione;
3. individua le **misure generali** per il miglioramento del sistema di prevenzione della corruzione;
4. prevede una sezione riguardante le misure in materia di **trasparenza**.

Le misure del sistema di prevenzione sono descritte nei diversi paragrafi e riassunte al termine di ciascun paragrafo in formato tabellare.

L'**Allegato 1** contiene la **Mappatura dei processi** e la valutazione del rischio corruzione riferita al singolo processo.

L'**Allegato 2** contiene le **Schede di valutazione dei rischi specifici** dei processi valutati a rischio corruzione e le misure specifiche e gli interventi riferiti alle singole fasi dei processi a rischio.

L'**Allegato 3** contiene l'**Elenco gli obblighi di pubblicazione** in Amministrazione trasparente.

Prima dell'approvazione la proposta di Piano viene pubblicata in consultazione sul sito internet dell'Agenzia, per permettere a chiunque vi abbia interesse di effettuare osservazioni o proposte.

Il Piano approvato viene pubblicato nella Sezione Amministrazione trasparente del sito internet dell'Agenzia e della sua approvazione e pubblicazione viene data comunicazione a mezzo e-mail a ciascun dipendente. Il Piano viene consegnato a ciascun dipendente all'atto della prima assunzione in servizio.

Sintesi misure di pubblicizzazione del Piano

Misura	Responsabile	Scadenza
Pubblicazione del Piano successivamente alla sua approvazione e trasmissione a mezzo e-mail a ciascun dipendente	RPCT	Tempestivamente
Consegna del Piano a ciascun dipendente all'atto della prima assunzione in servizio	RUO Risorse Umane	All'atto della prima assunzione in servizio

Monitoraggio del Piano

Il RPCT monitora lo stato di attuazione del Piano e delle misure specifiche e generali del sistema di prevenzione della corruzione.

Il RPCT, sulla base delle informazioni direttamente acquisite, dei report trasmessi dai Direttori (Referenti) e dagli altri soggetti individuati nel Piano e delle ulteriori informazioni eventualmente richieste alle strutture, effettua le attività di monitoraggio e controllo ordinario descritte nei successivi paragrafi.

Eventuali controlli straordinari possono essere avviati dal RPCT in caso di segnalazioni di fatti che possono costituire ipotesi di violazioni delle misure previste dal Piano o di fatti che possono costituire ipotesi di reato nelle materie di competenza del medesimo.

Per l'effettuazione del controllo il RPCT si avvale anche della consultazione dei certificati del Casellario giudiziale, dell'Anagrafe degli Amministratori Locali e Regionali e del servizio "Telemaco" delle Camere di Commercio.

L'RPCT, sulla base degli esiti delle attività di monitoraggio e controllo, predispone la relazione annuale sull'attuazione del Piano.

Nella predisposizione del Piano il RPCT tiene conto degli esiti del monitoraggio dell'anno precedente.

Esiti del monitoraggio sull'attuazione delle misure previste nel Piano 2024-2026

Il Piano è stato oggetto di una verifica intermedia alla data del 31/07/2024 e di una successiva verifica alla data del 15/12/2024, sulla base degli esiti del monitoraggio da parte dei Referenti e delle attività di controllo svolte dal RPCT.

Dal monitoraggio svolto nel corso del 2024 sono emerse alcune criticità che attengono all'applicazione del criterio di rotazione dei componenti delle commissioni esaminatrici per l'assunzione del personale con rapporto di lavoro subordinato e per l'attribuzione di incarichi di collaborazione e delle commissioni giudicatrici nominate nell'ambito delle procedure finalizzate all'acquisizione di beni, servizi e lavori. Tali criteri saranno oggetto di rivalutazione nell'ambito dell'aggiornamento della mappatura dei processi dell'Agenzia e di rivalutazione del rischio corruzione, che verrà effettuato nel corso del 2025.

È emersa, altresì, una criticità relativa alle modalità di controllo circa la sussistenza dei requisiti soggettivi per il conferimento degli incarichi dirigenziali; a tal proposito, nel presente Piano, sono state previste diverse modalità per l'effettuazione dei controlli sulle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi.

Dal monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione è scaturita, quale prossima azione di miglioramento per le future pubblicazioni, la necessità di effettuare un confronto con il Responsabile della pubblicazione dei dati relativi a Consulenti e collaboratori (RUO Risorse Umane e RUO Concorsi e Formazione), finalizzato a valutare la possibilità di rendere più sistematico il processo di acquisizione della documentazione da pubblicare, trattandosi di documenti prodotti da soggetti esterni all'Agenzia.

È emersa, altresì, una criticità in tema di pubblicazioni di dati personali, che è stata tempestivamente segnalata al DPO, per quanto di sua competenza.

Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

Obiettivo primario del PIAO e della presente Sottosezione è la creazione di **valore pubblico**.

La prevenzione della corruzione e la trasparenza costituiscono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni Amministrazione (rif. PNA 2022).

Gli **obiettivi strategici** in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza sono definiti dal Presidente nell'ambito del **Piano triennale** di attività di ARPA Lombardia, e per il periodo 2025-2027 sono così individuati:

- aggiornamento dell'analisi dei rischi, anche alla luce delle recenti modifiche funzionali e organizzative, nonché di eventuali mutamenti del contesto normativo e dell'eventuale incidenza di nuovi elementi del contesto esterno, e conseguente programmazione delle misure di prevenzione;
- monitoraggio sull'attuazione del Piano e sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza;
- programmazione ed esecuzione di attività di controllo nei processi più esposti al rischio corruzione;
- formazione del personale in ambiti di rilevanza della L. n. 190/2012 e del d.lgs. n. 33/2013 e sui temi dell'etica e della legalità;
- coordinamento e collaborazione con tutti i soggetti coinvolti nella predisposizione e attuazione del sistema di prevenzione;
- istruttoria delle eventuali segnalazioni di illeciti nelle materie di competenza del RPCT e assunzione dei conseguenti eventuali provvedimenti.

Analisi e valutazione del rischio corruzione

La metodologia di analisi e valutazione del rischio

Il processo di analisi e valutazione del rischio si articola come segue:

1. analisi del contesto esterno;
2. analisi del contesto interno: mappatura dei processi;
3. individuazione dei processi a rischio corruzione;
4. valutazione degli esiti del monitoraggio sull'attuazione del Piano dell'anno precedente;
5. scomposizione dei processi a rischio corruzione in fasi, individuazione e valutazione dei rischi specifici di fase, individuazione delle **misure specifiche** del sistema di prevenzione.

La mappatura dei processi viene effettuata dal RPCT partendo dall'esame del Regolamento organizzativo dell'Agenzia e dei successivi provvedimenti organizzativi: viene, poi, approfondita e affinata attraverso il confronto con la Direzione Strategica, anche ai fini dell'individuazione dei processi a rischio corruzione.

I principali criteri per l'individuazione dei processi a rischio corruzione sono:

- l'utilità (positiva o negativa) che gli *output* dei processi possono comportare per i soggetti direttamente o indirettamente interessati all'esercizio dell'attività pubblica e, quindi, dell'utilità che il dipendente ARPA può richiedere o ottenere dal privato per una scelta orientata;
- l'attenzione posta dalla Legge n. 190/2012 ai procedimenti di: a) l'affidamento di lavori, servizi e forniture; b) l'acquisizione e progressione del personale; c) provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari;
- eventuali pregressi episodi di corruzione.

I processi a rischio corruzione vengono scomposti e analizzati per singole sottofasi.

Per **ogni sottofase** si procede a:

- descrivere le principali **caratteristiche dell'attività** da svolgere;
- indicare i **riferimenti normativi e regolamentari interni**, ove esistenti;
- individuare i **soggetti** coinvolti;
- individuare e valutare i **rischi specifici potenziali**;
- esaminare e valutare il **sistema di prevenzione esistente**;
- valutare e graduare il **rischio residuo specifico**, al netto del sistema di prevenzione esistente;
- individuare le eventuali **misure specifiche** del sistema di prevenzione.

Il rischio potenziale specifico e il rischio residuo specifico sono stati graduati in 4 fasce: Alto, Medio, Basso, Molto basso.

L'**attribuzione del grado di rischio** si basa:

- per il **rischio potenziale** (probabilità x impatto) su:

- importanza degli interessi coinvolti;
- grado di discrezionalità dell'attività amministrativa;
- presenza di fasi che prevedono la comparazione di posizioni di diversi soggetti (candidati e/o offerenti) e la loro partecipazione al procedimento anche attraverso l'assistenza a fasi o sedute pubbliche;
- margine di autonomia operativa o decisionale dei singoli dipendenti;
- contraddittorio tra dipendente pubblico e cittadino destinatario dell'attività;
- frequenza dell'attività svolta;
- eventuali pregressi episodi di corruzione.

- per il **rischio residuo** su:

- grado di rischio potenziale;
- efficacia del sistema di prevenzione esistente.

L'Agenzia, nel corso del 2024, è stata interessata da un significativo intervento di riorganizzazione. Il Regolamento organizzativo è stato approvato con Decreto del Presidente - Amministratore Unico n. 4 del 09/05/2024, cui sono seguiti due Provvedimenti organizzativi, approvati con Decreti del Direttore Generale n. 295 del 16/05/2024 e n. 728 del 15/11/2024, con decorrenza rispettivamente 01/06/2024 e 01/01/2025.

Nel corso del 2025 verranno effettuati un **aggiornamento della mappatura dei processi dell'Agenzia** e una **rivalutazione del rischio corruzione**, con il coinvolgimento della Direzione Strategica.

Sintesi misure di analisi e valutazione del rischio corruzione

Misura	Responsabile	Scadenza
Aggiornamento della mappatura dei processi dell'Agenzia e rivalutazione del rischio corruzione	RPCT Direzione Strategica	31/05/2025

L'analisi di contesto

Analisi del contesto esterno

L'attività di ARPA Lombardia si colloca in un contesto socioeconomico caratterizzato da una forte antropizzazione del territorio e dalla presenza di uno sviluppato tessuto produttivo, con predominanza di micro e piccole imprese. Per i dati di contesto relativi alla consistenza della popolazione lombarda e delle imprese si rinvia alla Sezione 1 del presente PIAO.

Le principali funzioni di ARPA che hanno un più diretto impatto esterno sono il rilascio di pareri agli Enti pubblici competenti all'emissione dei titoli abilitativi ambientali e le attività di controllo sul rispetto della normativa e dei citati titoli.

Queste attività hanno, quali destinatari finali, i soggetti che svolgono attività potenzialmente impattanti sull'ambiente e, quindi, tutti coloro che svolgono attività economiche e d'impresa in Lombardia.

A seguito dell'entrata in vigore della Legge n. 68/2015 sui c.d. ecoreati, sono state fortemente valorizzate le funzioni di ARPA relative alla repressione degli illeciti ambientali, anche attraverso un suo diretto coinvolgimento nella procedura di estinzione di alcune contravvenzioni.

Dalla lettura delle **Relazioni sull'Amministrazione della Giustizia presentate dai Procuratori Generali presso le Corti di Appello di Milano e di Brescia in occasione dell'inaugurazione**

dell'anno giudiziario 2024 emerge che il territorio lombardo si conferma, a livello nazionale, uno di quelli in cui l'illegalità ambientale è più pervasiva e diffusa.

I reati ambientali sono in sensibile aumento: si tratta di reati a volte meno avvertiti di altri, sul piano emotivo e mediatico, ma che rappresentano, nella realtà, forme di aggressione alla legalità non meno insidiose di altre per la convivenza civile, con conseguenze gravissime a danno delle persone e della collettività.

Dai dati raccolti da Legambiente, nell'anno 2023 in Lombardia sono stati accertati 1.974 reati ambientali, pari al 5,7% del totale nazionale¹⁹.

Nel corso dell'anno **2023** sono stati accertati dal personale ispettivo di ARPA Lombardia complessivamente n. **337** ipotesi di reati, di cui:

- n. **226** sono **ipotesi contravvenzionali previste dal d.lgs. n. 152/2006** (Testo unico ambientale);
- n. **11** sono **ipotesi di delitti previsti dal Codice Penale**.

È un dato di comune sapere che esiste una stretta correlazione tra la commissione di reati ambientali e la commissione di reati contro la pubblica amministrazione.

Tanto è vero che in numerose Procure della Repubblica i Dipartimenti specializzati in materia ambientale sono gli stessi competenti a trattare i procedimenti penali iscritti per reati contro la pubblica amministrazione.

Con riferimento alla corruzione nella sua componente emersa, il [Rapporto Lombardia 2023 pubblicato da Polis](#) riporta il numero delle denunce pervenute all'Autorità Giudiziaria in riferimento a delitti di corruzione, peculato e malversazione raccolti da ISTAT.

Dal 2017 al 2021 si è registrato un tendenziale calo delle denunce, ad eccezione del 2019, relativamente al territorio lombardo, in capo alla totalità delle fattispecie di delitto considerate.

Tabella 3. Denunce per i delitti di corruzione nella regione Lombardia.

TIPO DI DELITTO	2017	2018	2019	2020	2021
Peculato	43	46	65	32	21
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	0	1	0	1	6
Malversazione di erogazioni pubbliche	1	2	0	8	7
Concussione	13	5	4	4	1
Corruzione per l'esercizio della funzione	12	0	2	1	0
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	25	8	14	9	5
Corruzione in atti giudiziari	1	0	2	2	0
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	0	0	1	1	1
Istigazione alla corruzione	22	20	21	18	14

Fonte: elaborazione PoliS-Lombardia su dati Istat.

¹⁹ Fonte: Legambiente, [L'illegalità ambientale – NoEcomafia Legambiente](#)

Analisi del contesto interno

La mappatura dei processi

Il totale dei processi svolti dalle strutture ARPA e attualmente mappati nel *business model* sono n. 169 (**Allegato 1 - Business model** dei processi di ARPA Lombardia).

Come già detto al precedente paragrafo “La metodologia di analisi e valutazione del rischio”, l'Agenzia, nel corso del 2024, è stata interessata da un significativo intervento di riorganizzazione.

Nel corso del 2025 verranno effettuati un **aggiornamento della mappatura dei processi dell'Agenzia** e una **rivalutazione del rischio corruzione**, con il coinvolgimento della Direzione Strategica.

Il sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno di ARPA è costituito da un insieme di **regole, procedure e strutture organizzative** finalizzate a consentire - attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi - una conduzione dell'Ente **corretta, coerente** con gli obiettivi prefissati e **trasparente**.

Il sistema di controllo è essenzialmente finalizzato a fornire una ragionevole sicurezza sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- conformità dell'azione dell'Ente e dei propri dipendenti alla normativa vigente;
- realizzazione delle finalità dell'Ente in modo efficace ed efficiente;
- attendibilità delle informazioni riguardanti la gestione dell'Ente (bilancio, risultati conseguiti, etc.).

Fanno parte del sistema di controllo interno tutti gli strumenti e le azioni che diminuiscono i rischi che possano pregiudicare la realizzazione dei suddetti obiettivi e quindi:

- programmazione delle attività e definizione degli obiettivi;
- proceduralizzazione delle attività e divisione del lavoro, attribuzioni formali di poteri e responsabilità;
- valutazione dei rischi;
- attività di controllo;
- informatizzazione dei processi;
- monitoraggio del sistema di controllo interno.

Identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo

Identificazione dei processi a rischio corruzione e valutazione del rischio corruttivo

I 169 processi svolti dalle strutture ARPA e attualmente mappati nel *business model* (**Allegato 1 - Business model** dei processi di ARPA Lombardia) sono così classificati:

1. n. 81 processi non a rischio corruzione;
2. n. 7 processi non attivati;
3. n. 81 processi a rischio corruzione.

I processi a rischio corruzione sono raggruppati in n. 31 tipologie di processi (**Allegato 2 - Documento di valutazione dei rischi specifici**), scomposti, ai fini dell'analisi e della valutazione, in singole sottofasce.

Misure specifiche del sistema di prevenzione della corruzione

L'esito della valutazione del rischio corruttivo può determinare la necessità di introdurre ulteriori **misure specifiche del sistema di prevenzione**. Queste misure possono costituire:

1. **regole di comportamento**, immediatamente vincolanti per tutti i soggetti che svolgono i relativi processi, che prevalgono sulle altre disposizioni interne (che eventualmente stabiliscano diversamente);
2. **interventi** finalizzati a migliorare il sistema di prevenzione (es. formalizzazione di procedure, informatizzazione dei processi, etc.).

Le **regole** attualmente in vigore sono specificate nel Documento di valutazione dei rischi (**Allegato 2**).

Gli interventi sono attuati dai Responsabili, nei tempi e secondo le modalità previste dal Piano.

I Direttori delle strutture che, per motivate e oggettive esigenze, non possono applicare le regole ne danno immediata comunicazione al RPCT, al fine di concordare delle **misure di prevenzione alternative**.

A seguito dell'**aggiornamento della mappatura dei processi dell'Agenzia** e della **rivalutazione del rischio corruzione**, previsto nel corso del 2025, le misure specifiche di prevenzione della corruzione attualmente vigenti potrebbero subire delle modifiche.

I Direttori (Referenti) effettuano con cadenza semestrale un controllo a campione sull'attuazione delle misure specifiche del sistema di prevenzione e ne tramettono gli esiti al RPCT.

Sintesi misure specifiche del sistema di prevenzione

Misura	Responsabile	Scadenza
Trasmissione al RPCT degli esiti del controllo a campione sull'attuazione delle misure specifiche del sistema di prevenzione (rif. Documento di valutazione dei rischi specifici - Allegato 2)	Direttori (Referenti)	30/04/2025 Report II semestre 2024 31/10/2025 Report I semestre 2025
Segnalazione di eventuali violazioni delle misure specifiche del sistema di prevenzione.	Direttori (Referenti)	Tempestivamente al verificarsi
Segnalazione al RPCT dell'impossibilità di applicare le misure specifiche di prevenzione.	Direttori (Referenti)	Tempestivamente, al fine di concordare con il RPCT misure di prevenzione alternative
Monitoraggio semestrale sulle misure alternative in caso di impossibilità di rotazione.	RPCT	30/04/2025 31/10/2025

Misure generali del sistema di prevenzione della corruzione

Le misure generali del sistema di prevenzione della corruzione di ARPA Lombardia sono state individuate sulla base delle indicazioni fornite da ANAC nei diversi Piani Nazionali Anticorruzione e sono state declinate tenendo conto della specificità organizzativa e funzionale dell'Ente.

Rotazione ordinaria e straordinaria del personale

Rotazione ordinaria

La rotazione del personale, prima ancora che elemento di prevenzione della corruzione, è per ARPA un valore fondamentale, in quanto determina l'arricchimento personale e professionale dei dipendenti e comporta un miglioramento della qualità dei servizi grazie all'apporto di nuove idee e motivazioni.

Rotazione incarichi dirigenziali

ARPA ha individuato i criteri attuativi del principio di rotazione degli incarichi dirigenziali attraverso il Decreto del Direttore Generale n. 635/2019, pubblicato in [Amministrazione trasparente nella sezione Altri contenuti - Prevenzione della corruzione](#).

Con il Provvedimento organizzativo approvato con Decreto del Direttore Generale n. 295/2024 avente decorrenza 01/06/2024 e la successiva nomina dei Direttori delle diverse strutture dell'Agenzia, il numero di incarichi dirigenziali oggetto di rotazione è stato di 10 incarichi su 13, pari al 77% del totale.

In vista del conferimento degli incarichi di struttura dell'Agenzia, con decorrenza 1° gennaio 2025, il RPCT ha trasmesso al Direttore Generale un documento di valutazione dei rischi in relazione alla rotazione degli incarichi di struttura, del quale dovrà essere tenuto conto in sede di conferimento degli incarichi.

Con il Provvedimento organizzativo approvato con Decreto del Direttore Generale n. 728/2024 avente decorrenza 01/01/2025 e la successiva nomina dei RUO delle diverse strutture dell'Agenzia, il numero di incarichi di struttura oggetto di rotazione è stato di 38 incarichi su 66, pari al 58% del totale.

Rotazione del personale e dei membri delle commissioni

Nel *Documento di valutazione dei rischi specifici (Allegato 2)* sono individuati, nell'ambito delle misure specifiche del sistema di prevenzione, obblighi di rotazione:

- del personale nell'ambito di alcune fasi dei processi a rischio corruzione (es. composizione del *team* ispettivo);
- dei membri delle Commissioni giudicatrici nell'ambito delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori e delle Commissioni esaminatrici nell'ambito delle procedure di assunzione del personale e di conferimento di incarichi di consulenza/collaborazione.

Del rispetto di questi obblighi, nonché di ulteriori prescrizioni di rotazione previsti da altri atti di ARPA, sono responsabili, per quanto di competenza, il dirigente di ciascuna Struttura ed il Responsabile del procedimento.

Ai fini del monitoraggio sul rispetto delle misure di rotazione:

- i Direttori (Referenti) effettuano con cadenza semestrale un controllo a campione sull'attuazione delle misure specifiche di rotazione del personale nell'ambito di alcune fasi dei processi a rischio corruzione e ne tramettono gli esiti al RPCT;
- il Responsabile dell'U.O. Risorse Umane trasmette annualmente al RPCT l'elenco delle Commissioni esaminatrici nominate nell'anno solare precedente;
- il RASA, con la collaborazione di tutti i RUP, trasmette annualmente al RPCT l'elenco delle Commissioni giudicatrici nominate nell'anno solare precedente;
- il RPCT effettua un controllo a campione sul rispetto dei criteri di rotazione delle Commissioni esaminatrici e giudicatrici.

Il RPCT nel corso del 2025 valuterà, unitamente al Direttore Amministrativo e nell'ambito dell'aggiornamento della mappatura dei processi dell'Agenzia e della rivalutazione del rischio corruzione, l'individuazione di criteri oggettivi di rotazione nella nomina del RUP e degli altri soggetti del ciclo degli appalti.

Sintesi misure rotazione ordinaria

Misura	Responsabile	Scadenza
Applicazione dei criteri di rotazione degli incarichi dirigenziali.	Direttore Generale Direttori	Permanente
Attuazione delle misure specifiche di rotazione del personale.	Responsabili del procedimento RUO	Permanente
Trasmissione al RPCT degli esiti del controllo a campione sull'attuazione delle misure specifiche di rotazione del personale.	Direttori (Referenti)	30/04/2025 Report II semestre 2024 31/10/2025 Report I semestre 2025

Misura	Responsabile	Scadenza
Trasmissione al RPCT dell'elenco dei decreti di nomina delle Commissioni esaminatrici nominate nel corso del 2024.	RUO Risorse Umane	31/03/2025
Trasmissione al RPCT dell'elenco dei decreti di nomina delle Commissioni giudicatrici nominate nel corso del 2024.	RASA	31/03/2025
Controllo a campione sul rispetto dei criteri di rotazione delle Commissioni esaminatrici e giudicatrici.	RPCT	30/06/2025
Valutazione, unitamente al Direttore Amministrativo e nell'ambito della rivalutazione del rischio corruzione, dell'individuazione di criteri oggettivi di rotazione nella nomina del RUP e degli altri soggetti del ciclo degli appalti.	RPCT Direttore Amministrativo	31/05/2025

Rotazione straordinaria

La rotazione straordinaria consiste nell'assegnazione ad altro ufficio o incarico del dipendente/dirigente operante in area a rischio corruzione nei cui confronti sia stato avviato un procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva (art. 16, c. 1, lett. I *quater* del d. lgs. n. 165/2001).

Con Delibera n. 215/2019 ANAC ha adottato le *"Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera I quater del d.lgs. 165/2001"* in cui sono specificate le ipotesi di illecito che generano l'obbligo di rotazione e le modalità di applicazione dell'istituto.

Sintesi misure rotazione straordinaria

Misura	Responsabile	Scadenza
Applicazione della misura di rotazione straordinaria	Direttore Generale	Tempestivamente al verificarsi

Inconferibilità e incompatibilità

Il d.lgs. n. 39/2013 ha introdotto disposizioni riguardanti l'inconferibilità e l'incompatibilità dell'incarico di dirigente o amministratore pubblico per coloro che:

- siano stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati contro la pubblica amministrazione previsti dal Capo I del Titolo II del Libro II del Codice Penale (art. 3, c. 1, lettera c del d.lgs. n. 39/2013 e ss.mm.ii.);
- abbiano svolto in proprio, nell'anno precedente, attività professionali retribuite da ARPA (art. 4 d.lgs. n. 39/2013 e ss.mm.ii.);
- ricoprono determinati incarichi politici secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 39/2013.

Gli atti e i relativi contratti adottati in violazione delle sopra riportate disposizioni sono nulli (art. 17 d.lgs. n. 39/2013) e i relativi autori ne rispondono sotto ogni profilo.

La presentazione di dichiarazioni false comporta, oltre a ogni altra responsabilità, anche l'inconferibilità di qualsivoglia incarico per un periodo di 5 anni, ai sensi dell'art. 20, comma 5 del d.lgs. 39/2013.

Il RUO Risorse Umane:

- all'atto del conferimento dell'incarico acquisisce una dichiarazione sulla insussistenza di cause di inconferibilità;

- nel corso dell'incarico acquisisce annualmente una dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità.

Il RUO Risorse Umane trasmette al RPCT:

- con cadenza semestrale le dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità rese dagli interessati all'atto del conferimento dell'incarico;
- con cadenza annuale le dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità rese annualmente dagli interessati.

Il RPCT esercita il controllo sul rispetto delle disposizioni normative in materia d'inconferibilità e incompatibilità e, all'occorrenza, effettua le dovute contestazioni ai soggetti interessati e le segnalazioni alle Autorità competenti (art. 15 d.lgs. n. 39/2013).

Per l'effettuazione del controllo il RPCT si avvale anche della consultazione dei certificati del Casellario giudiziale, dell'Anagrafe degli Amministratori Locali e Regionali e del servizio "Telemaco" delle Camere di Commercio.

In occasione del controllo sulla veridicità delle dichiarazioni rese, viene effettuata la verifica sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente.

Fermo restando l'obbligo di segnalazione all'UPD nei termini stabiliti dall'art. 55 *bis* comma 4 del d.lgs. n. 165/2001, i RUO trasmettono tempestivamente al RPCT e al RUO Risorse Umane qualsivoglia notizia, anche se priva di effettivo riscontro, di eventuali ipotesi d'incompatibilità del personale assegnato.

Il RPCT comunica ad ANAC i casi di possibili violazioni delle disposizioni in materia d'inconferibilità e incompatibilità d'incarichi (art. 15, c. 2, d.lgs. n. 39/2013).

Sintesi misure inconferibilità e incompatibilità

Misura	Responsabile	Scadenza
Acquisizione di una dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità dell'incarico	RUO Risorse Umane	<u>Inconferibilità</u> : all'atto di conferimento dell'incarico <u>Incompatibilità</u> : all'atto di conferimento dell'incarico e successivamente con cadenza annuale, entro il 28/02/2025
Trasmissione al RPCT delle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità rese dagli interessati al momento del conferimento dell'incarico	RUO Risorse umane	28/02/2025 Trasmissione dichiarazioni II semestre 2024 31/07/2025 Trasmissione dichiarazioni I semestre 2025
Trasmissione al RPCT delle dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità rese dagli interessati relative agli anni successivi rispetto a quello del conferimento dell'incarico	RUO Risorse umane	30/04/2025
Controllo sulla veridicità delle autodichiarazioni in materia di inconferibilità e incompatibilità presentate dagli interessati	RPCT	Entro 45 giorni dalla trasmissione da parte del RUO Risorse Umane
Segnalazione di qualsivoglia notizia, anche se priva di effettivo riscontro, di eventuali ipotesi d'incompatibilità del personale assegnato	RUO	Tempestivamente

Conflitto di interessi

Le regole per la disciplina del conflitto di interessi sono definite nel Codice di comportamento dei dipendenti ARPA, approvato con decreto del Presidente-Amministratore Unico n. 15/2022.

Il dipendente di ARPA si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente.

Il dipendente di ARPA deve inoltre astenersi in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza.

Il dipendente di ARPA:

- comunica tempestivamente per iscritto al proprio responsabile, entro 30 giorni, l'adesione o appartenenza ad associazioni od organizzazioni i cui ambiti di interesse o di intervento possano determinare un conflitto di interesse con ARPA (art. 5 decreto del Presidente-Amministratore Unico n. 15/2022);
- entro 15 giorni dall'assegnazione all'ufficio, informa per iscritto il dirigente dell'ufficio di tutti i rapporti diretti o indiretti di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni, precisando:
 - a) se in prima persona, o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente abbiano ancora rapporti finanziari con il soggetto con cui ha avuto i predetti rapporti di collaborazione (art. 6 decreto del Presidente-Amministratore Unico n. 15/2022);
 - b) se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'ufficio, limitatamente alle pratiche a lui affidate (art. 6 decreto del Presidente-Amministratore Unico n. 15/2022);
- nelle ipotesi in cui si verifichi uno dei casi di astensione, deve darne comunicazione, motivando le ragioni, al Dirigente e al Direttore della struttura di appartenenza (art. 6 decreto del Presidente-Amministratore Unico n. 15/2022).

Sull'astensione del dipendente in conflitto d'interessi decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza (art. 7 DPR n. 62/2013 - art. 6 decreto del Presidente-Amministratore Unico n. 15/2022).

Sulle eventuali contestazioni in ordine alla necessità o meno di astenersi decide il RPCT (art. 6 decreto del Presidente-Amministratore Unico n. 15/2022).

Il RPCT effettua verifiche a campione sulla corretta acquisizione delle dichiarazioni sul conflitto di interessi rese da parte dei soggetti interessati all'atto dell'assegnazione all'ufficio o del conferimento dell'incarico o nell'ambito della singola procedura di gara.

Sintesi misure conflitto di interessi

Misura	Responsabile	Scadenza
Acquisizione delle dichiarazioni	Responsabile della struttura RUO Risorse Umane	All'atto dell'assegnazione all'ufficio o del conferimento dell'incarico o nell'ambito della singola procedura di gara
Verifiche a campione sulla corretta acquisizione delle dichiarazioni sul conflitto di interessi	RPCT	30/09/2025

Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro

L'art. 53, comma 16 *ter* del d.lgs. n. 165/2001 stabilisce che i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dalla norma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con la pubblica amministrazione di provenienza dell'ex dipendente (cfr. Linee guida ANAC n. 1/2024) per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti.

ANAC ha chiarito che la finalità della norma è quella di evitare che, durante il periodo di servizio, il dipendente sfrutti la sua posizione ed il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro presso il soggetto privato con cui entra in contatto.

La disposizione riguarda tutti i pubblici funzionari che abbiano esercitato un potere autoritativo, cioè una pubblica potestà nei confronti del soggetto che intende conferire l'incarico.

Nel concetto di potestà pubblica è da ricomprendere l'esercizio di poteri ispettivi e sanzionatori, nonché il rilascio di atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie) (cfr. Linee guida ANAC n. 1/2024).

Il divieto si applica ai dipendenti a tempo indeterminato e determinato e ai collaboratori titolari degli incarichi di cui all'art. 21 del d.lgs. 39/2013 che per il ruolo e la posizione ricoperti nell'amministrazione abbiano inciso in maniera determinante sulla decisione; in particolare, il divieto si applica non solo al dipendente che abbia assunto l'atto, ma anche a colui che abbia partecipato al procedimento svolgendo un ruolo determinante sulla decisione finale (cfr. Linee guida ANAC n. 1/2024).

ARPA Lombardia inserisce, nei contratti di assunzione del personale, la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (autonoma o subordinata) nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto in favore di soggetti nei cui confronti l'ex dipendente abbia svolto poteri negoziali o autoritativi. ARPA Lombardia fornisce, inoltre, al dipendente, all'atto della cessazione del rapporto di lavoro, un'informativa contenente i citati divieti.

ARPA Lombardia pubblica in Amministrazione Trasparente, sottosezione Personale, l'elenco aggiornato dei dipendenti che hanno cessato il rapporto di lavoro con ARPA Lombardia negli ultimi tre anni.

Tutti i partecipanti alle procedure di acquisto devono sottoscrivere, all'atto della presentazione della domanda di partecipazione alla procedura, apposita dichiarazione che attesti di non aver concluso, ai sensi dell'art. 53 comma 16 *ter* del d.lgs. n. 165/2001, contratti di lavoro subordinato o autonomo o, comunque, di non aver attribuito incarichi a ex dipendenti dell'Agenzia che abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali nei loro confronti, per il triennio successivo alla cessazione del rapporto dell'ex dipendente.

Il RPCT accerta eventuali ipotesi di violazione della norma di cui abbia avuto notizia.

Sintesi misure *pantouflage*

Misura	Responsabile	Scadenza
Accertamento di ipotesi di violazione a seguito di segnalazione	RPCT	Tempestivamente

Partecipazione a commissioni, assegnazione agli uffici e conferimento di incarichi in caso di condanna penale per i delitti commessi dai pubblici ufficiali contro la P.A.

I dipendenti ARPA che siano stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro II del Codice Penale (art. 35 *bis* d.lgs. n. 165/2001):

- non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;
- non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di Commissioni di concorso;
- non possono fare parte delle Commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché, per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

All'atto della nomina delle Commissioni per l'affidamento di beni, servizi e lavori o di Commissioni di concorso e per il conferimento di incarichi di collaborazione il Presidente e i componenti della Commissione sottoscrivono una dichiarazione con la quale attestano di non aver subito condanne penali, ancorché non passate in giudicato, per i reati previsti dal Capo I del Titolo II del Libro II c.p.

Le dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità presentate dai Direttori, dai RUO e dai Dirigenti con funzione specialistica all'atto del conferimento dell'incarico e le dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità successivamente presentate con cadenza annuale contengono la dichiarazione di non aver subito condanne penali, ancorché non passate in giudicato, per i reati previsti dal Capo I del Titolo II del Libro II c.p.

ARPA Lombardia ha esteso l'obbligo di presentare una dichiarazione annuale circa l'assenza di condanne, ancorché non ancora esecutive, per i reati previsti dal Capo I del Titolo II del Libro II c.p. ai titolari di incarichi di funzione assegnati alle strutture che si occupano di procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori e di gestione delle risorse finanziarie.

Il RPCT effettua il controllo sulla corretta acquisizione delle dichiarazioni e sulla loro veridicità.

Sintesi misure

Misura	Responsabile	Scadenza
Presentazione di una dichiarazione di non aver subito condanne penali per reati previsti dal capo I del titolo II del libro II c.p. all'atto della formazione delle commissioni esaminatrici o giudicatrici	Responsabile del procedimento	All'atto della nomina della commissione
Presentazione di una dichiarazione di non aver subito condanne penale per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro II c.p.	Direttori RUO Dirigenti con funzione specialistica	Nell'ambito della dichiarazione di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità
Presentazione di una dichiarazione di non aver subito condanne penale per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro II c.p.	Titolari di incarichi di funzione assegnati alle strutture che si occupano di procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori e di gestione delle risorse finanziarie	All'atto del conferimento dell'incarico con aggiornamento annuale, entro il 30/03/2025
Controllo a campione sulla veridicità delle dichiarazioni	RPCT	Per le dichiarazioni presentate nell'ambito delle commissioni esaminatrici e giudicatrici: nell'ambito della verifica sul rispetto dei criteri di rotazione Per le dichiarazioni presentate dai dirigenti: nell'ambito dei controlli in

Misura	Responsabile	Scadenza
		materia di inconfiribilità e incompatibilità Per le dichiarazioni presentate dagli incarichi di funzione: entro il 30/06/2025

Svolgimento di incarichi extraistituzionali

La possibilità per i dipendenti pubblici di svolgere incarichi retribuiti conferiti da altri soggetti pubblici o privati è regolata dalle disposizioni dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001 che prevede un **regime di autorizzazione** da parte dell'amministrazione di appartenenza, sulla base di criteri oggettivi e predeterminati che tengano conto della specifica professionalità e del principio di buon andamento della pubblica amministrazione.

Il Regolamento per la disciplina dello svolgimento degli incarichi extraistituzionali di ARPA Lombardia è stato approvato con decreto del Direttore Generale n. 787/2011.

Il Regolamento prevede un generale divieto di svolgere attività extraistituzionale, tranne che si tratti di attività saltuaria e che non prospetti nessun conflitto d'interessi con le attività dell'Ente.

In detto Regolamento sono previsti casi nei quali la prescritta autorizzazione è necessaria ancorché si tratti di incarico reso a titolo gratuito, casi nei quali è sufficiente la mera comunicazione, nonché casi nei quali l'attività è liberamente esercitabile.

I dipendenti ARPA possono svolgere le seguenti attività extraistituzionali:

- attività che costituiscano libera espressione del pensiero e di altre libertà costituzionalmente garantite;
- attività occasionali che non prospettano, neanche potenzialmente, alcun conflitto d'interessi con l'attività di ARPA. Per tali attività bisogna dare **comunicazione preventiva** del loro svolgimento all'U.O. Risorse Umane di ARPA;
- altre attività occasionali **autorizzate** di volta in volta. L'autorizzazione viene concessa dal Direttore Generale o dal Direttore Amministrativo a condizione che non sussista un conflitto d'interessi con le attività di ARPA.

Ai dipendenti ARPA è vietato:

- lo svolgimento di altre attività lavorative;
- l'assunzione di cariche in società commerciali (presidente, amministratore delegato, etc.);
- detenere partecipazioni in società commerciali in misura tale da controllare o poter condizionare le decisioni societarie.

I divieti sopra elencati non si applicano ai dipendenti con rapporto di lavoro a **tempo parziale** con prestazione lavorativa **non superiore al 50%**.

La violazione dei suddetti divieti costituisce illecito disciplinare.

Il Regolamento è pubblicato in [Amministrazione trasparente, sottosezione Disposizioni generali - Atti generali](#). I dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati, con l'indicazione della durata e del compenso spettante, sono pubblicati in Amministrazione trasparente, sottosezione Personale-Incarichi conferiti ai dipendenti.

Il RUO Risorse Umane effettua un controllo a campione, tramite la banca dati Telemaco delle CCIAA, sul rispetto del divieto, per i dipendenti pubblici, di assumere cariche in società commerciali.

Fermo restando l'obbligo di segnalazione all'UPD nei termini stabiliti dall'art. 55 *bis* comma 4 del d.lgs. n. 165/2001, i RUO trasmettono tempestivamente, per i seguiti di competenza, al RPCT e al RUO

Risorse Umane qualsivoglia notizia, anche se priva di effettivo riscontro, di eventuali attività svolte dai propri collaboratori in violazione del suddetto Regolamento.

Sintesi misure svolgimento incarichi extraistituzionali

Misura	Responsabile	Scadenza
Trasmissione al RPCT dell'esito dei controlli a campione sul rispetto del divieto, per i dipendenti pubblici, di assumere cariche in società commerciali	RUO Risorse Umane	31/10/2025
Segnalazione di qualsivoglia notizia, anche se priva di effettivo riscontro, di eventuali attività svolte dai propri collaboratori	RUO	Tempestivamente
Accertamento di ipotesi di violazione a seguito di segnalazione	RPCT	Tempestivamente

Codice di comportamento

Il Codice di comportamento nazionale, emanato con D.P.R. n. 62/2013 ai sensi dell'art. 54 del d.lgs. n. 165/2001, è stato aggiornato con D.P.R. n. 81/2023; le principali modifiche riguardano le disposizioni sull'utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazione e dei *social media*.

Il Codice di comportamento dei dipendenti di ARPA Lombardia, che **integra e specifica**, ai sensi dell'art. 54 del d.lgs. n. 165/2001, le disposizioni previste dal Codice di comportamento nazionale, è stato adottato con Decreto del Presidente - Amministratore Unico n. 15/2022.

Il Codice di comportamento dei dipendenti di ARPA Lombardia è pubblicato in [Amministrazione trasparente, sottosezione Disposizioni generali-Atti generali](#).

Sono tenuti all'osservanza del Codice di comportamento i dipendenti e collaboratori di ARPA, e i dipendenti e collaboratori di imprese fornitrici di beni e servizi, per le parti loro applicabili.

Il Codice di comportamento viene consegnato al dipendente all'atto della sottoscrizione del contratto di assunzione. Negli atti di incarico, nei contratti di collaborazione, di consulenze o di acquisto di beni e servizi, ARPA inserisce disposizioni o clausole di risoluzione o decadenza del rapporto per la violazione degli obblighi derivanti dal Codice di comportamento.

La violazione del Codice di comportamento comporta l'applicazione delle misure previste dal Codice disciplinare e dai CCNL. Il controllo sul rispetto del Codice di comportamento è di competenza dei Responsabili di ciascuna struttura.

L'UPD trasmette al RPCT con cadenza semestrale un report contenente i procedimenti disciplinari conclusi, indicando la natura della violazione, le norme di legge e/o regolamentari violate, e l'esito del relativo procedimento disciplinare. Nelle ipotesi di segnalazioni attinenti ai reati di cui al Capo I del Titolo II del Libro II del Codice penale l'UPD trasmette al RPCT tempestiva comunicazione all'atto dell'avvio del relativo procedimento disciplinare. Nei casi previsti dall'art. 129 delle norme di attuazione del c.p.p., l'informativa del Pubblico Ministero viene trasmessa, per i seguiti di competenza, all'UPD e, qualora attenga ai reati di cui al Capo I del Titolo II del Libro II del Codice penale, anche al RPCT.

Il RPCT:

- verifica annualmente la necessità di aggiornamento del Codice, comunicando gli esiti della verifica al Presidente e al Direttore Generale;
- analizza le informazioni trasmesse dall'UPD ai fini della valutazione circa l'eventuale necessità di prevedere specifiche attività di formazione o misure di prevenzione ulteriori.

Ai sensi dell'art. 15 del Codice di comportamento dei dipendenti di ARPA Lombardia, il dipendente comunica al Direttore della struttura di appartenenza, non appena ne abbia notizia, i procedimenti penali avviati nei suoi confronti, nonché eventuali sentenze penali a suo carico, per:

1. fatti attinenti allo svolgimento della prestazione lavorativa;
2. reati contro la pubblica amministrazione;
3. fatti che possano ledere l'immagine dell'amministrazione;
4. fatti che comunque possano dar luogo a procedimenti disciplinari.

Il dipendente comunica, non appena ne abbia notizia, al Direttore della struttura di appartenenza provvedimenti dell'Autorità giudiziaria limitativi della propria libertà personale.

Il Direttore trasmette detta comunicazione, entro 10 giorni dalla sua ricezione, all'UPD (art. 55 bis comma 4 del d.lgs. 165/2001) e, qualora attenga alle materie di competenza del RPCT, anche allo stesso.

A seguito delle modifiche intervenute al Codice di comportamento nazionale con d.p.r. n. 81/2023 si ritiene necessario effettuare, nel corso del 2025, un aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti di ARPA Lombardia, approvato con Decreto Presidente-Amministratore Unico n. 15/2022.

Sintesi misure Codice di comportamento

Misura	Responsabile	Scadenza
Consegna al dipendente del Codice di comportamento all'atto dell'assunzione	RUO Risorse Umane	All'atto della prima assunzione in servizio
Inserimento di disposizioni o clausole di risoluzione o decadenza del rapporto per la violazione degli obblighi derivanti dal Codice di comportamento negli atti di incarico, nei contratti di collaborazione, di consulenze o di acquisto di beni e servizi	Responsabile del procedimento	Permanente
Trasmissione al RPCT con cadenza semestrale di un report contenente i procedimenti disciplinari conclusi, indicando la natura della violazione, le norme di legge e/o regolamentari violate, e l'esito del relativo procedimento disciplinari	UPD	30/03/2025 Report II semestre 2024 31/10/2025 Report I semestre 2025
Comunicazione al RPCT di segnalazioni attinenti ai reati di cui al capo I del titolo II del libro II c.p.	UPD	Tempestivamente all'atto dell'avvio del relativo procedimento disciplinare.
Analisi dei report trasmessi dai Direttori (Referenti) e dall'UPD	RPCT	Annuale, in sede di relazione sull'attuazione del Piano
Comunicazione di procedimenti penali aperti nei propri confronti o eventuali sentenze penali a suo carico	Dipendente	Tempestivamente
Trasmissione, all'UPD ed eventualmente al RPCT, della comunicazione del dipendente di procedimenti penali aperti nei propri confronti o eventuali sentenze penali a suo carico	Direttore	Entro 10 giorni dalla ricezione della comunicazione
Aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti di ARPA Lombardia	RPCT UPD	30/11/2025

Formazione

Nel corso del triennio 2025-2027 verranno organizzate iniziative di formazione/sensibilizzazione del personale in ambiti di rilevanza della L. n. 190/2012, del d.lgs. n. 33/2013 e in generale sui temi dell'etica e della legalità.

In particolare, per il 2025, le iniziative formative saranno focalizzate sui temi dell'etica e della legalità, sulla valutazione del rischio corruttivo e sulle attività di monitoraggio del piano. Saranno inoltre

organizzate iniziative formative volte a diffondere la conoscenza del Codice di Comportamento e dei temi dell'etica pubblica nel personale neoassunto.

Per le iniziative formative in materia di prevenzione della corruzione si rinvia al Piano della Formazione inserito nella Sezione Organizzazione e Capitale umano del presente Piano.

Monitoraggio dei tempi procedurali

Il RPCT effettua con cadenza semestrale il monitoraggio dei tempi procedurali dei procedimenti mediante estrapolazione dei report procedurali dal sistema di gestione documentale EDMA.

Il RUO Risorse Finanziarie trasmette al RPCT l'elenco delle fatture ricevute nell'anno solare precedente, con l'indicazione della data di ricevimento e di liquidazione, ai fini della verifica dei tempi di pagamento.

Sintesi misure monitoraggio tempi procedurali

Misura	Responsabile	Scadenza
Monitoraggio semestrale dei tempi procedurali tramite estrapolazione dei report procedurali in EDMA	RPCT	31/05/2025 - Monitoraggio procedimenti aperti nel II semestre 2024 31/10/2025 - Monitoraggio procedimenti aperti nel I semestre 2025
Trasmissione al RPCT del report delle fatture ricevute nel 2024	RUO Risorse Finanziarie	31/03/2025
Monitoraggio dei tempi di pagamento delle fatture.	RPCT	31/10/2025

Whistleblowing

Il d.lgs. n. 24/2023 disciplina la protezione delle persone che segnalano le violazioni di disposizioni normative che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione, di cui siano venute a conoscenza nel contesto lavorativo.

Al soggetto che effettua una segnalazione sono garantiti l'anonimato e la tutela da discriminazione nei suoi confronti, così come previsto dagli artt. 12 e 17 del d.lgs. n. 24/2023.

La tutela del segnalante si applica ai seguenti soggetti:

- dipendenti di ARPA Lombardia, assunti a tempo determinato o indeterminato;
- lavoratori autonomi che svolgono la propria attività lavorativa nell'ente;
- consulenti e i collaboratori che prestano la propria attività lavorativa presso l'ente;
- volontari e i tirocinanti, retribuiti e non retribuiti;
- persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza;
- lavoratori e collaboratori a qualsiasi titolo di imprese che, anche al di fuori dell'ambito di applicazione del codice dei contratti pubblici, forniscono beni o servizi e realizzano opere in favore dell'ente.

La denuncia è sottratta all'accesso ai documenti amministrativi (artt. 22 e ss. Legge n. 242/1990, n. 241) e all'accesso civico generalizzato (artt. 5 e ss. d.lgs. n. 33/2013).

Il d.lgs. n. 24/2023 prevede la possibilità di utilizzare canali interni o esterni di segnalazione.

ARPA Lombardia ha istituito i seguenti **canali interni**:

- Segnalazione in **forma orale**: tramite incontro riservato con il RPCT. Ove la segnalazione sia effettuata in forma orale, il RPCT redige un verbale nel quale vengono riportati i fatti descritti, che viene condiviso e sottoscritto dalla persona segnalante. Il RPCT autentica la sottoscrizione del segnalante sul predetto verbale e ne rilascia una copia al medesimo.
- Segnalazione in **forma scritta**, tramite l'applicativo web whistleblowing (www.segnalazioneilleciti.arpalombardia.it), raggiungibile dal sito web di ARPA Lombardia. Questo canale di segnalazione garantisce, anche tramite il ricorso a strumenti di crittografia, la riservatezza dell'identità della persona segnalante e del contenuto della segnalazione. Il

Manuale di utilizzo dell'applicativo è pubblicato sul sito web e sul sito intranet (Arpanet) dell'Agenzia.

A seguito di segnalazione comunque pervenuta il RPCT (art. 5 del d.lgs. n. 24/2023):

- rilascia alla persona segnalante avviso di ricevimento della segnalazione entro 7 giorni dalla data di ricezione;
- mantiene le interlocuzioni con la persona segnalante e può richiedere a quest'ultima, se necessario, integrazioni;
- fornisce riscontro alla segnalazione entro 3 mesi dalla data dell'avviso di ricevimento o, in mancanza di tale avviso, entro 3 mesi dalla scadenza del termine di 7 giorni dalla presentazione della segnalazione.

La gestione delle segnalazioni è affidata a un numero ristretto di diretti collaboratori del RPCT. I verbali ed eventuali ulteriori documenti inerenti alla segnalazione sono annotati in un registro e raccolti in un apposito contenitore conservato in modo da renderlo inaccessibile al restante personale.

Nel caso in cui, rispetto al caso segnalato sia ipotizzabile un suo conflitto di interessi, il RPCT ne dà informazione al Presidente, il quale valuta se confermare nella conduzione delle verifiche il RPCT oppure individuare altro dirigente di ARPA che operi in sua sostituzione.

Il RPCT, se dai fatti possa discendere l'avvio di un procedimento disciplinare a carico di un dipendente dell'Ente, ne dà comunicazione all'UPD nei termini di legge.

Nell'ambito del procedimento penale contro un presunto autore d'illecito, l'identità del segnalante non può essere rivelata fino alla chiusura delle indagini preliminari; nell'ambito del procedimento dinanzi alla Corte dei Conti l'identità del segnalante non può essere rivelata fino alla chiusura della fase istruttoria. Nell'ambito del procedimento disciplinare contro un presunto autore d'illecito, l'identità del segnalante può essere rivelata solamente previo suo assenso.

Il d.lgs. n. 24/2023 prevede, a tutela del segnalante, il divieto di ritorsione.

In alcuni casi particolari, la norma prevede che la segnalazione possa essere trasmessa attraverso il ricorso a **canali esterni**. In particolare:

- Segnalazione ad ANAC, che può essere effettuata nei casi in cui il canale interno obbligatorio non è attivo o è attivo, ma non è conforme a quanto richiesto dalla legge; la persona ha già effettuato una segnalazione interna, ma non ha avuto seguito; la persona ha fondati motivi di ritenere che, se effettuasse una segnalazione interna, alla stessa non sarebbe dato efficace seguito, ovvero che la stessa segnalazione potrebbe determinare un rischio di ritorsione; la persona ha fondato motivo di ritenere che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse.
- Divulgazione pubblica tramite stampa, mezzi elettronici altri mezzi di diffusione alla quale si può ricorrere nei casi in cui ad una segnalazione interna ed esterna non è stato dato riscontro entro i termini ragionevoli; quando il segnalante ha fondato motivo di ritenere che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse; quando il segnalante ha fondati motivi di ritenere che la segnalazione esterna possa comportare il rischio di ritorsioni oppure possa non avere efficace seguito.

Resta ferma la possibilità per i segnalanti di effettuare una denuncia all'Autorità Giudiziaria.

Chiunque può segnalare al RPCT fatti che configurano o siano indizio di possibili commissioni d'illecito da parte dei dipendenti di ARPA. Le segnalazioni effettuate con comunicazione anonima sono prese in considerazione solo se adeguatamente circostanziate.

Sintesi misure whistleblowing

Misura	Responsabile	Scadenza
Rilascio di avviso di ricevimento delle segnalazioni	RPCT	Entro 7 giorni dalla segnalazione

Misura	Responsabile	Scadenza
Riscontro alle segnalazioni pervenute	RPCT	Entro 3 mesi dalla data di avviso di ricevimento o dalla scadenza del termine di 7 giorni dalla presentazione della segnalazione.

Regolamentazione attività di rappresentanza di interessi nei processi decisionali pubblici

Il Regolamento Regionale n. 6 del 13 ottobre 2017, approvato dalla Giunta regionale, disciplina l'attività di rappresentanza di interessi nei processi decisionali pubblici della Giunta regionale e degli Enti, in attuazione alla legge regionale 20 luglio 2016, n.17 "Disciplina per la trasparenza dell'attività di rappresentanza di interessi nei processi decisionali pubblici presso il Consiglio regionale".

Il Regolamento disciplina l'attività di rappresentanza di interessi presso la Giunta regionale e gli enti, tra cui ARPA, "quale attività concorrente alla formazione dei processi decisionali pubblici, anche al fine di garantire una più ampia base informativa sulla quale i pubblici decisori possano fondare le proprie scelte". Esso prevede l'istituzione di un Elenco dei rappresentanti di interessi, cui devono essere iscritti i soggetti che intendono svolgere attività di rappresentanza di interessi presso la Giunta regionale e gli enti del sistema.

Tale elenco è pubblicato in apposita sezione del sito internet della Giunta regionale ed è liberamente accessibile.

Patti di integrità

L'art. 1, c. 17, della legge n. 190/2012 prevede la possibilità di introdurre negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito, clausole di rispetto della legalità, la cui inosservanza può essere sanzionata con l'esclusione dalla gara.

ARPA Lombardia, nell'ambito delle proprie procedure di gara, richiede ai soggetti partecipanti la sottoscrizione del "Patto di integrità in materia di contratti pubblici della Regione Lombardia e degli enti del sistema regionale di cui all'all. A1 alla l.r. 27 dicembre 2006, n. 30", approvato dalla Giunta di Regione Lombardia con D.G.R. 17 giugno 2019, n. XI/1751.

Misura	Responsabile	Scadenza
Controllo a campione sulla effettiva sottoscrizione del Patto di integrità da parte degli operatori economici per le procedure sottoscritte nell'anno 2024.	RPCT	30/06/2025

RASA

L'incarico di Responsabile Unico della Stazione Appaltante (RASA) di ARPA Lombardia è contenuto nella declaratoria della UOS Programmazione Acquisti e Gestione Appalti della Direzione Amministrativa, attualmente assegnata *ad interim* alla dott.ssa Elisa Strada.

Il RASA aggiorna con cadenza almeno annuale i dati relativi alla stazione appaltante e ai RUP all'interno dell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), dandone tempestiva comunicazione al RPCT.

Misura	Responsabile	Scadenza
Aggiornamento dei dati relativi alla stazione appaltante all'interno dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) e tempestiva comunicazione al RPCT.	RASA	Annuale

Informatizzazione dei processi

Per la descrizione del sistema informativo di ARPA Lombardia si rinvia al Paragrafo "Piena accessibilità digitale" della Sezione 1 del presente PIAO.

Trasparenza

Obblighi di pubblicazione e soggetti responsabili

L'elenco dei documenti e informazioni da pubblicare in Amministrazione trasparente ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. è contenuto nell'**Allegato 3 - Obblighi di pubblicazione**, che individua:

- gli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, con individuazione di quelli vigenti per ARPA Lombardia e di quelli non applicabili per ARPA;
- i soggetti responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati, ove distinti;
- le tempistiche di pubblicazione e di aggiornamento;
- i responsabili e le tempistiche per il monitoraggio.

L'elenco è aggiornato al modello previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione 2022 e alle disposizioni di cui al d.lgs. n. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici) e alla Delibera ANAC n. 264/2023, come modificata e integrata con Delibera ANAC n. 601/2023, che regolamentano gli obblighi di pubblicazione di documenti e informazioni relative ai contratti pubblici.

Ai sensi dell'art. 46 del d.lgs. n. 33/2013 l'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5 *bis* del medesimo decreto, costituiscono **elemento di valutazione negativa della responsabilità dirigenziale** a cui applicare la sanzione di cui all'articolo 47, comma 1 *bis* (decurtazione dal 30 al 60% dell'indennità di risultato e pubblicazione del provvedimento nel sito internet dell'amministrazione), ed **eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione**, valutata ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.

Flussi per la pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente

ARPA Lombardia ha definito un flusso per la pubblicazione di documenti e informazioni in Amministrazione trasparente che prevede il coinvolgimento diretto di tutti i soggetti responsabili della pubblicazione ed è gestito tramite un'applicazione informatica appositamente sviluppata per la pubblicazione automatica dei dati e dei documenti.

Il sistema prevede un *workflow* che gestisce tutte le fasi del processo di pubblicazione, dal caricamento della documentazione e delle informazioni, all'approvazione da parte dei dirigenti Responsabili e pubblicazione, fino alla depubblicazione dei documenti.

I profili coinvolti nel flusso di pubblicazione sono:

- Redattore: personale che si occupa della compilazione dei dati e del caricamento dei documenti per la pubblicazione;
- Responsabile della Pubblicazione: coincide, per ciascun obbligo, con i soggetti individuati nell'**Allegato 3 - Obblighi di pubblicazione**;
- RPCT: svolge attività di controllo e monitoraggio sull'adempimento dell'obbligo di pubblicazione.

In sede di pubblicazione dei documenti e delle informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente, in ottemperanza alla normativa sulla privacy (Reg. UE 2016/679) e ai sensi dell'art. 7 *bis*, comma 4 del d.lgs. n. 33/2013, i responsabili della pubblicazione provvedono a **rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o non indispensabili** rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.

Individuazione dei dati ulteriori

In Amministrazione trasparente, sottosezione "Altri contenuti-Dati ulteriori" sono pubblicati i dati, le informazioni e i documenti ulteriori che non sono oggetto di pubblicazione obbligatoria e non sono riconducibili a nessuna delle sottosezioni previste.

L'elenco delle pubblicazioni ulteriori individuate da ARPA Lombardia e i relativi responsabili sono

specificati nell'**Allegato 3 - Obblighi di pubblicazione**.

Monitoraggio degli obblighi di pubblicazione

L'**Allegato 3 - Obblighi di pubblicazione** individua le tempistiche e i soggetti responsabili del monitoraggio degli obblighi di pubblicazione, che di norma coincidono con i soggetti responsabili della pubblicazione.

Il RPTC svolge, come previsto dall'art. 43 del d.lgs. n. 33/2013, l'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, attraverso verifiche periodiche, anche a campione, sul rispetto degli obblighi di pubblicazione in "Amministrazione trasparente".

Dall'attività di monitoraggio svolta nel corso del 2024 è emersa, quale prossima azione di miglioramento per le future pubblicazioni, la necessità di effettuare un confronto con il Responsabile della pubblicazione dei dati relativi a Consulenti e collaboratori (RUO Risorse Umane, RUO Concorsi e Formazione), finalizzato a valutare la possibilità di rendere più sistematico il processo di acquisizione della documentazione da pubblicare, trattandosi di documenti prodotti da soggetti esterni all'Agenzia.

Misura	Responsabile	Scadenza
Assolvimento degli obblighi di pubblicazione (Allegato 3, "Obblighi di pubblicazione").	Responsabili della pubblicazione (rif. Allegato 3, "Obblighi di pubblicazione")	Termini stabiliti per ciascun obbligo dall'Allegato 3 "Obblighi di pubblicazione".
Monitoraggio degli obblighi di pubblicazione.	Responsabili del monitoraggio (rif. Allegato 3, "Obblighi di pubblicazione")	Semestrale (31 marzo 2025 - 30 settembre 2025) - rif. Allegato 3 "Obblighi di pubblicazione".
Controllo a campione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.	RPCT	Trimestrale con verifica a campione degli obblighi di pubblicazione al: 31/03/2025 30/06/2025 30/09/2025 31/12/2025
Valutazione del processo di acquisizione della documentazione da pubblicare nella sezione Consulenti e collaboratori	RPCT RUO Risorse Umane RUO Concorsi e Formazione	30/04/2025

Aggiornamento organigrammi e mansionari

L'organigramma dell'Agenzia è pubblicato in Amministrazione trasparente, sottosezione Organizzazione - Articolazione degli uffici.

Gli organigrammi e i mansionari delle direzioni e dei dipartimenti sono pubblicati in Arpanet. I Direttori ("Referenti") curano l'aggiornamento degli organigrammi e dei mansionari della propria struttura.

Misura	Responsabile	Scadenza
Aggiornamento degli organigrammi e mansionari delle direzioni e dei dipartimenti	Direttori (Referenti)	Tempestivamente e comunque verifica dello stato di aggiornamento semestrale

Accesso civico semplice e generalizzato

ARPA Lombardia, al fine di attuare il principio di partecipazione, trasparenza e imparzialità dell'attività amministrativa, assicura la piena accessibilità ai documenti amministrativi, agli atti ed alle informazioni ambientali, formati o detenuti dall'Agenzia.

Il Regolamento per l'esercizio del diritto di accesso documentale, civico semplice, civico generalizzato e all'informazione ambientale è stato approvato con Decreto del Direttore Generale n. 615/2024. Il regolamento è pubblicato in [Amministrazione trasparente, sottosezione Disposizioni generali - Atti generali](#).

Nel sito internet di ARPA Lombardia e in [Amministrazione trasparente, sottosezione Altri contenuti - Accesso civico](#) sono pubblicate le informazioni circa le modalità di esercizio del diritto di accesso e la relativa modulistica.

Il registro degli accessi è pubblicato con cadenza semestrale in Amministrazione trasparente, sottosezione Altri contenuti - Accesso civico.

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 L'organigramma

La **struttura organizzativa di ARPA**, sinteticamente descritta nella [Sezione 1](#) del presente PIAO, è definita dall'art 16 della L.r. n. 16/1999 e s.m.i. e dettagliata nel [Regolamento Organizzativo](#), approvato con decreto del Presidente - Amministratore Unico n. 4 del 09.05.2024. Conseguentemente all'approvazione del Regolamento Organizzativo è stato avviato il processo di revisione organizzativa per adeguare l'Agenzia alle nuove esigenze che si prospettano per la tutela ambientale a sostegno dello sviluppo economico e sociale. Tale riorganizzazione si è articolata in due fasi. La *prima fase* è rappresentata dal [Provvedimento Organizzativo](#) di cui al decreto del Direttore Generale n. 295 del 16.05.2024, vigente dal 1° giugno 2024, che ha ridefinito l'assetto organizzativo della **struttura centrale**, articolata nella **Direzione Generale**, la **Direzione Amministrativa** e due **Direzioni Tecniche**, a cui si affiancano **due Dipartimenti Regionali**, e ha istituito i Dipartimenti provinciali di Milano e di Monza e Brianza, prima abbinati in una struttura bi-dipartimentale.

La *seconda fase* è esplicitata nel [Provvedimento Organizzativo](#), di cui al decreto del Direttore Generale n. 728 del 15.11.2028, con decorrenza 1° gennaio 2025, con la ridefinizione delle Unità Organizzative che vengono così aggiornate all'assetto organizzativo direzionale di recente istituzione, dopo la scadenza al 31.12.2024 degli incarichi dei Dirigenti responsabili di U.O.

È consultabile, in forma aggiornata, sul sito agenziale, sezione Amministrazione Trasparente - [organizzazione - articolazione degli uffici](#).

È anche accessibile sul [sito web](#).

Le strutture organizzative

Le Strutture organizzative di ARPA Lombardia nel vigente modello sono **70** di cui:

- **29** UU.OO.Complesse,
- **41** UU.OO.Semplici

ORGANIZZAZIONE VIGENTE dal 01.01.2025	
Direzione Generale	
Aria e Supporto Political Decision Maker	UOC
Controllo di Gestione Operativa	UOC
Qualità Risk Management e Internal Auditing	UOS
Ufficio Stampa, Comunicazione aziendale e URP	UOS
Avvocatura e Servizi giuridici	UOC
Segreteria strategica di Direzione	Staff
Coordinamento UPG	Staff
SPP e Benessere Organizzativo	Staff

Prevenzione Corruzione e Trasparenza - RPCT	Staff
Direzione Amministrativa	
Programmazione Acquisti e Gestione appalti	UOS
Servizi Generali per gli acquisti e Attuazione delle Azioni di cui al PNRR PNC	UOS
Risorse Finanziarie	UOC
Gestione Contabile e finanziaria	UOS
Patrimonio	UOC
Servizi Generali per il Patrimonio	UOS
Risorse Umane	UOS
Concorsi e Formazione	UOS
Direzione Tecnica Controlli e Prevenzione Rischio Antropico	
Attività Produttive	UOC
Emissioni	UOC
<u>Agenti fisici</u>	UOC
Valutazione del Rischio ed Emergenze Antropiche	UOC
Osservatorio Rifiuti ed End of Waste	UOS
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e Acque Sotterranee	UOS
Controlli delle Discariche e Attività Estrattive	UOS
Direzione Tecnica Monitoraggi e Prevenzione del Rischio Naturale	
Coordinamento amministrativo per l'attuazione della programmazione	UOS
Centro Regionale Monitoraggio Frane e Dissesti	UOC
Centro Regionale Idrometeo e Clima	UOC
Centro Regionale Neve e Valanghe	Staff
Centro Regionale Monitoraggio dello stato dei Sistemi Idrici e del loro uso sostenibile	UOC
Dighe e Derivazioni	UOS
Laghi	UOS
Dipartimento regionale per l'Innovazione, la Ricerca e la Sostenibilità	
ICT, Sistemi Informativi e Transizione Digitale	UOC
Valutazioni Ambientali e Monitoraggio Opere Strategiche	UOC
Sostenibilità, Educazione e Formazione Ambientale	UOS
Centro Regionale Earth Observation	UOS
Dipartimento regionale Prestazioni Analitiche	
Centro Regionale di Radioprotezione	UOS
Laboratorio Milano Matrici Acquose ed Ecotossicologia	UOC
Laboratorio Milano Matrici Solide e Contaminanti Emergenti	UOC
Applicazioni Specialistiche	UOS
Accreditamento e Sviluppo Tecnico-Scientifico	UOC
Centro Regionale di Microscopia Elettronica	UOS
Supporto Trasversale alle Attività di Laboratorio	UOS
Centro Regionale Olfattometria e Aeriformi	UOS
Laboratorio di Brescia Analisi Chimiche ed Ecotossicologiche, Rifiuti e Applicazioni Specialistiche	UOC
Matrici Acquose	UOS

Dipartimento di Brescia	
Attività Produttive Industriali, VIA, Rifiuti, Scarichi	UOS
Attività Produttive Agricoltura, Emissioni, VAS	UOS
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee - SIN e Grandi Opere	UOS
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee - Terre e Rocce da scavo	UOS
Agenti Fisici	UOS
Dipartimento di Bergamo	
Attività Produttive	UOC
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee, VIA e VAS	UOC
Agenti Fisici	UOS
Dipartimento di Como - Varese	
Attività Produttive	UOC
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee, VIA e VAS	UOC
Agenti Fisici	UOS
Dipartimento di Cremona - Mantova	
Attività Produttive Industriali, Emissioni, VIA e VAS	UOS
Attività Produttive Agricoltura	UOS
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee	UOC
Agenti Fisici	UOS
Dipartimento di Lecco - Sondrio	
Attività Produttive VIA e VAS	UOC
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee	UOS
Agenti Fisici	UOS
Dipartimento di Lodi - Pavia	
Attività Produttive Industriali e Rifiuti	UOS
Attività Produttive Agricoltura, Emissioni, Scarichi, VIA e VAS	UOS
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee	UOC
Agenti Fisici	UOS
Dipartimento di Milano	
Attività Produttive VIA e VAS	UOC
Attività Produttive VIA e VAS - Area Ovest	UOS
Attività Produttive VIA e VAS - Area Est	UOS
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee	UOC
Agenti Fisici	UOC
Dipartimento di Monza e Brianza	
Attività Produttive VIA e VAS	UOC
Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee	UOS
Agenti Fisici	UOS

Le unità organizzative sono le strutture su cui sono organizzate le funzioni attraverso le quali vengono erogate le molteplici attività dell'Agenzia per la tutela dell'ambiente, ovvero in un'ottica di prevenzione e sostegno della salute pubblica; pertanto, sono state definite in funzione delle reali esigenze dell'Agenzia per far fronte agli obblighi normativi e al Programma Regionale di Sviluppo.

Le Unità organizzative complesse si distinguono da quelle semplici per il grado di complessità e di specializzazione delle materie trattate e per l'onerosità delle attività svolte, il grado di responsabilità

gestionale e di procedimento, nonché la numerosità delle risorse direttamente gestite e i procedimenti di competenza.

I Livelli di responsabilità

Come esposto alla Sezione 1 del Presente PIAO, l'Agenzia è articolata in una Struttura centrale e in una Struttura periferica.

Ai sensi del Regolamento Organizzativo vigente, la **Struttura Centrale** deve favorire il buon funzionamento dei Dipartimenti provinciali al fine dell'erogazione delle prestazioni, attraverso il coordinamento e l'armonizzazione delle attività e il controllo di gestione. Valorizza, coinvolge, gratifica tutto il personale rispetto agli obiettivi agenziali facilitando la comunicazione con i dipartimenti territoriali, il lavoro di gruppo e l'integrazione delle competenze, nonché il senso di appartenenza. La Struttura centrale fornisce il supporto alla pianificazione regionale e svolge le attività di cui all'[articolo 3 della L.r. n. 16/1999 e s.m.i.](#) in favore della Regione, di enti ed istituzioni a livello superiore, nonché in favore di qualsiasi altro soggetto pubblico o privato, in particolare allorché si tratti di progetti, programmi, interventi e attività che abbiano una rilevanza sovra provinciale. Per lo svolgimento di tali attività sul territorio, la Struttura centrale si avvale dei Dipartimenti.

La **Struttura periferica**, articolata in Dipartimenti provinciali o sub provinciali, assicura e coordina le funzioni assegnate alle Unità Organizzative che li compongono, privilegiando l'approccio multidisciplinare delle competenze tecnico - professionali e l'utilizzo integrato di tutte le risorse, per assicurare prestazioni di qualità, secondo criteri di efficacia e di appropriatezza. Per ragioni di economicità e di efficienza nell'impiego delle risorse, le attività possono essere articolate dal Direttore Generale su base sovra provinciale. In tal caso, possono essere istituite specifiche Unità Organizzative sovra provinciali, nonché centri di eccellenza o di riferimento dipendenti dai Dipartimenti ovvero dalle Strutture Centrali.

L'attività Dipartimentale consiste essenzialmente nell'erogazione di prestazioni nell'ambito dei controlli, monitoraggi e risanamento ambientale ed è svolta in coordinamento con la Struttura centrale.

Il modello organizzativo

Il modello di governance vigente è basato sull'unitarietà d'azione della Governance Strategica, costituita, oltre che dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo e dai Direttori Tecnici, i quali, in attuazione delle strategie e dei programmi definiti dalla Giunta regionale, procedono a:

- individuare gli obiettivi e i programmi annuali e pluriennali definiti sulla base degli obiettivi istituzionali dell'Agenzia ed in coerenza con le linee di programmazione ed indirizzo regionali;
- organizzare l'Agenzia, programmare le attività e realizzare la qualità delle prestazioni;
- pianificare le risorse e gli investimenti;
- creare un clima ambientale favorevole allo sviluppo delle migliori condizioni di lavoro e all'ottimale utilizzo delle risorse umane, anche attraverso il consolidamento e potenziamento delle relazioni sindacali.

La gestione si basa su un nuovo modello organizzativo, reso più snello rispetto al precedente, che accorpa sotto il Settore tecnico-tematico *Dipartimento Regionale Prestazioni Analitiche* e le due *Direzioni Tecniche* le competenze inerenti ai tre processi principali dell'Agenzia: *attività analitiche, controlli e monitoraggi*, precedentemente disperse in diverse articolazioni organizzative centrali. L'eliminazione delle aree di sovrapposizione e delle funzioni duplicate consente, tra l'altro, di definire con precisione i compiti e le responsabilità di ciascuna direzione. Tale accorpamento, attraverso una coesa azione di coordinamento svolta dalla struttura tecnica centrale resa più compatta, favorirà risposte omogenee nell'ambito dei controlli, pareri ed analisi, per addivenire a condotte e risposte univoche nei diversi distretti territoriali: il tutto orientato alla promozione dell'integrazione tra la sede centrale e le strutture periferiche.

Un secondo settore tecnico-tematico è rappresentato dal *Dipartimento Regionale per l'innovazione, la ricerca e la sostenibilità* che presidia la promozione della ricerca, la diffusione delle innovazioni e la promozione dell'educazione e della formazione in campo ambientale (L.r. n. 16/1999 artt. 7 e 8). Alle Direzioni e ai Dipartimenti sono preposti i Direttori che costruiscono un clima positivo orientato al benessere organizzativo, nonché di appartenenza all'Agenzia.

I Direttori dei Dipartimenti periferici hanno altresì il compito di costruire e mantenere un alto livello di confronto con le istituzioni locali e le associazioni di categoria, nel reciproco rispetto dei ruoli e delle competenze.

La Struttura Centrale

Il nuovo modello organizzativo articola la **struttura centrale** in Direzione Generale, Direzione Amministrativa, due Direzioni Tecniche²⁰ e due Dipartimenti Regionali²¹.

La Direzione Generale

Alla Direzione Generale è preposto il Direttore Generale che è il legale rappresentante dell'Agenzia, al quale sono riservati tutti i poteri di gestione, e che si avvale di Direttori da lui nominati, per lo svolgimento delle attività di competenza dell'Agenzia. Il Direttore Generale assicura l'attuazione degli indirizzi programmatici regionali e il raccordo con la Giunta Regionale, perseguendo il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Regione, secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità: garantisce il controllo di gestione e la verifica dei servizi prestati dall'Agenzia. I compiti e le responsabilità del Direttore Generale sono dettagliati, oltre che nell'art. 15 della [L.r. n. 16/1999 e s.m.i.](#), nell'art. 5 del Regolamento Organizzativo vigente.

Alcune funzioni aziendali sono incardinate nella Direzione Generale in ragione della loro trasversalità e responsabilità in capo al datore di lavoro, nonché della necessità di terzietà e indipendenza nello svolgimento delle funzioni:

- **Servizio di Prevenzione e Protezione nei luoghi di lavoro**
- **Benessere organizzativo**
- **Coordinamento UPG**
- **Responsabile Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza**

Le 5 unità organizzative della Direzione Generale sono:

U.O. Avvocatura e Servizi Giuridici

La mission dell'U.O. consiste nel rappresentare, patrocinare e assistere l'Agenzia nei giudizi innanzi alle giurisdizioni civile ordinaria e amministrativa in tutti i gradi di giudizio, svolgere attività consulenziali e di assistenza legale alle strutture della Direzione Amministrativa, risolvere quesiti sulla legittimità di atti e provvedimenti, nonché sull'interpretazione della vigente normativa. La U.O. esercita la responsabilità diretta del Titolare del trattamento dei dati personali e le funzioni di Responsabile della Protezione dei DATI (RDP/DPO) e Privacy Officer. All'U.O. fanno capo anche la preavvalutazione e il supporto alle strutture per la gestione delle richieste di accesso civico, l'accesso ai documenti amministrativi, l'accesso alle informazioni ambientali, le richieste connesse agli atti di sindacato ispettivo e di documenti e informazioni provenienti dai consiglieri regionali della Lombardia.

U.O. Controllo di Gestione Operativa

L'obiettivo dell'U.O. è il controllo di gestione dell'Agenzia. La Struttura definisce gli indicatori che misurano gli obiettivi aziendali, semplificando le modalità di assegnazione e rendicontazione, in una logica di reingegnerizzazione dei processi; monitora periodicamente l'andamento dei dati di attività con l'analisi degli scostamenti ed elaborazione dei relativi report. Tra le sue funzioni rientra la contabilità analitica del personale e delle prestazioni erogate.

U.O. Qualità Risk Management e Internal Auditing

La Mission consiste nella gestione integrata di qualità e rischio, promuovendo il miglioramento del Sistema di gestione qualità al fine di ottimizzare il processo di analisi e prevenzione del rischio. L'U.O.

²⁰ Direzione Tecnica Controlli e Prevenzione Rischio Antropico e Direzione Tecnica Monitoraggi e Prevenzione del Rischio Naturale

²¹ Dipartimento Regionale Prestazioni Analitiche e Dipartimento Regionale per l'Innovazione, la Ricerca e la Sostenibilità

garantisce anche una funzione di audit che, in piena autonomia e in collaborazione con gli enti preposti della Regione Lombardia, verifica gli atti amministrativi, i processi e le procedure.

U.O. Ufficio Stampa, Comunicazione Aziendale e URP

L'U.O. supporta il Direttore Generale nella programmazione e nella gestione delle attività di comunicazione, con particolare riferimento ai rapporti con i media e la comunicazione interna. Coordina le attività di informazione ex L. n. 150/2000. Promuove un'immagine dell'Agenzia rispondente alla propria mission, la comunicazione esterna tecnico-istituzionale - per diffondere le attività di ARPA, rendere partecipe il cittadino dei progressi e dei risultati delle attività svolte, rendere trasparente l'attività istituzionale, favorire costantemente il dialogo ed il confronto con il cittadino e le associazioni, disarmare la diffidenza che il cittadino manifesta nei confronti dell'Agenzia - e un efficace sistema di comunicazione interna per la diffusione delle informazioni e la creazione di un clima positivo. Tramite l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) favorisce il dialogo con il cittadino per comprendere le aspettative, i punti di forza e quelli di debolezza secondo il parere degli utenti, anche attraverso la gestione e l'analisi della customer satisfaction.

La tematica "**qualità dell'aria**", argomento di importanza strategica per la definizione delle politiche regionali, anche alla luce delle recenti normative UE e in considerazione dell'impatto mediatico e sociale, è parte integrante della struttura della Direzione Generale. Ad essa è preposta l'U.O. Aria e Supporto Political Decision Maker avente come mission il monitoraggio della qualità dell'aria, attraverso la valutazione della qualità dell'aria ambiente e dell'inquinamento atmosferico locale e climalterante, il coordinamento, la programmazione e lo sviluppo della Rete Regionale di rilevamento della Qualità dell'Aria (RRQA) e delle altre attività di monitoraggio alla luce dell'evoluzione normativa europea e nazionale, la gestione delle misure speciali e delle analisi condotte nei supersiti della rete di rilevamento e nelle campagne di approfondimento locale, l'applicazione del sistema modellistico atmosferico a scopo di previsione, valutazione dello stato di qualità dell'aria e studio di scenari di intervento.

Le Direzioni

Direzione Amministrativa

La **Direzione Amministrativa** ha un ruolo trasversale, a supporto e a costante accompagnamento delle Direzioni e dei Dipartimenti di ARPA Lombardia; è responsabile della gestione del personale, della gestione finanziaria e degli acquisti di beni e servizi. La riorganizzazione attuata nel corso del 2024 ha reso la Direzione snella e funzionale, attraverso un'importante contrazione del numero delle U.O. (da 12 a 8).

L'assetto organizzativo della Direzione Amministrativa risulta così configurato:

U.O. Risorse Umane che ha lo scopo di gestire e valorizzare le risorse umane assicurando la compatibilità dei profili economici e giuridici del personale di ARPA con l'assetto normativo e contrattuale vigente.

U.O. Concorsi e Formazione, la cui mission è quella di realizzare le azioni di reclutamento sulla base degli indirizzi del piano dei fabbisogni e di sviluppare le competenze del personale.

U.O. Risorse Finanziarie che assicura la corretta predisposizione dei documenti di programmazione finanziaria e contabile e sovrintende e gestisce tutte le operazioni afferenti alla materia finanziaria e contabile.

U.O. Gestione contabile e finanziaria che assicura la corretta gestione e contabilizzazione dei flussi finanziari di entrata e spesa e le attività correlate.

U.O. Programmazione Acquisti e Gestione Appalti che coordina le attività di programmazione e di gestione degli acquisti di beni e servizi e le attività correlate.

U.O. Servizi Generali per gli acquisti e Attuazione Azioni di cui al PNRR/PNC che provvede alla

gestione delle attività ed interventi di carattere generale e trasversale dell'Agenzia.

U.O. Patrimonio la cui mission è assicurare il funzionamento, la manutenzione e la conservazione del patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Agenzia.

U.O. Servizi Generali per il Patrimonio che assicura la gestione delle attività connesse al funzionamento dell'Agenzia, quali parco auto aziendale, utenze e spese del Palazzo Sistema, sottoscrizione di atti notarili per l'acquisizione/trasferimento di beni, contratti per locazioni attive/passive, convenzioni, concessioni, accordi, contributi di bonifica, tasse e tributi comunali e servizi manutentivi sugli impianti degli immobili, inventariazione dei beni mobili e immobili di proprietà.

Direzione Tecnica Controlli e Prevenzione Rischio Antropico

Questa Direzione, di nuova istituzione - decreto DG n. 295 del 16.05.2024 - è punto di riferimento per gli aspetti di natura tecnico-operativa per le attività antropiche che hanno un impatto sulle matrici ambientali. È responsabile dell'omogeneo e coordinato svolgimento delle funzioni tecnico-ambientali dell'Agenzia, in particolare per quanto concerne i controlli nelle attività produttive e la prevenzione del rischio antropico. La Direzione, pertanto, svolge funzioni di indirizzo e coordinamento dei Dipartimenti, coordina in maniera omogenea i controlli e i pareri, per addivenire a condotte e risposte univoche nei diversi ambiti territoriali provinciali/sub provinciali, coordina il servizio di pronta disponibilità per le emergenze ambientali, svolge attività di raccordo verso le istituzioni e le associazioni di categoria e cura, negli ambiti di propria competenza, i rapporti con il Sistema Regionale e con gli enti di riferimento del Sistema Agenziale, secondo gli specifici indirizzi impartiti dal Direttore Generale.

Le 7 Unità Organizzative che compongono questa Direzione sono:

U.O. Emissioni che si occupa dell'indirizzo e coordinamento delle attività in materia di emissioni in atmosfera e gestione del disagio olfattivo, con presenza di personale dislocato presso alcuni Dipartimenti.

U.O. Valutazione del Rischio ed Emergenze Antropiche avente come mission indirizzo, programmazione, valutazioni e attività di controllo, in materia di rischio di incidente rilevante, con attività centralizzata e presenza di ispettori presso alcuni Dipartimenti, gestione delle emergenze sul territorio regionale.

U.O. Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque Sotterranee che si occupa dell'indirizzo e coordinamento delle attività in materia di bonifica di siti contaminati e dello studio relativo alla contaminazione degli acquiferi.

U.O. Controlli delle Discariche e Attività Estrattive preposta all'indirizzo e coordinamento delle attività in materia di terre e rocce da scavo, attività estrattive, discariche, danno ambientale.

U.O. Osservatorio Rifiuti ed End of Waste avente come mission la gestione dell'applicativo ORSO che acquisisce, valida ed elabora dati relativi alla produzione e gestione dei rifiuti urbani e speciali, il coordinamento e l'indirizzo sui pareri e i controlli in tema di Rifiuti, EoW ed Economia Circolare.

U.O. Agenti Fisici preposta a indirizzo e coordinamento delle attività in materia di Campi elettromagnetici e Rumore e Vibrazioni.

U.O. Attività Produttive - struttura di riferimento per gli aspetti di natura tecnico-operativa nella programmazione e nei controlli negli insediamenti produttivi - si occupa del coordinamento delle attività finalizzato a garantire una omogenea applicazione dei criteri ed indirizzi da adottare da parte dei Dipartimenti.

Direzione Tecnica Monitoraggi e Prevenzione del Rischio Naturale

La Direzione, di nuova istituzione - decreto DG n. 295 del 16.05.2024 - è struttura specialistica esecutiva nell'ambito dei rischi naturali e punto di riferimento per gli aspetti di natura tecnico-operativa in materia di monitoraggi delle acque e di raccordo con le istituzioni e le associazioni di categoria. Comprende le competenze ed i servizi specialistici di cui alla Direttiva regionale per i Rischi naturali, D.G.R. n. 4114/2020, in quanto ARPA è componente del Centro Funzionale di Protezione Civile ed è Ente Meteo, ai sensi della L. n. 215/2017 e del D.P.R. n. 186/2020. Si occupa, inoltre, della tematica climatologia, degli usi sostenibili della risorsa idrica e del monitoraggio chimico, biologico e quantitativo delle acque, ai sensi del D. Lgs. n. 152/2006 e s.m.i., svolgendo attività di programmazione, realizzazione, elaborazione e valutazione dei dati.

Alle dirette dipendenze del Direttore è collocato il Centro Regionale Neve e Valanghe che si configura come punto strategico per le attività specialistiche di supporto alle Olimpiadi Invernali 2026. Tale centro, inoltre, garantisce il monitoraggio nivologico e glaciologico per scopi di protezione civile, tutela ambientale della riserva idrica e di conoscenza dell'impatto del cambiamento climatico in ambiente alpino.

Le 6 Unità Organizzative che compongono la Direzione sono:

U.O. Centro Regionale Monitoraggio Frane e Dissesti che garantisce il monitoraggio delle frane di interesse regionale ai fini conoscitivi e di allarmistica nell'ambito del sistema di protezione civile.

U.O. Centro Regionale Idrometeo e Clima la cui mission è il monitoraggio idrometeorologico, l'analisi climatica e la previsione delle condizioni meteorologiche sulla regione per il supporto alle decisioni in materia di prevenzione e protezione dai rischi naturali, la gestione della risorsa idrica, la tutela ambientale e per l'informazione al cittadino. La U.O. opera al fine di mantenere la visione unitaria e complessiva del ciclo idrologico del territorio regionale.

U.O. Centro Regionale Monitoraggio dello stato dei Sistemi Idrici e del loro uso sostenibile garantisce il monitoraggio chimico, biologico e idromorfologico delle acque superficiali del territorio lombardo al fine di classificarne lo stato ai sensi del D.Lgs. n. 152/06 e s.m.i. garantendo una visione complessiva ed unitaria dei sistemi idrici. Funge da punto di riferimento per Enti e istituzioni sul tema qualità delle acque del territorio lombardo in termini di conoscenza dello stato, sia per le azioni di mantenimento e miglioramento dello stesso che per un loro uso razionale, consapevole e sostenibile.

U.O. Laghi garantisce il monitoraggio dei laghi lombardi ai sensi del D.Lgs. n. 152/06 e s.m.i.. al fine di valutarne le caratteristiche biologiche, fisiche e chimiche e registrare la loro evoluzione nel tempo.

U.O. Dighe e Derivazioni la cui mission consiste nel garantire lo svolgimento dell'attività tecnica in materia di uso razionale, consapevole e sostenibile delle acque, in particolare riguardo ad invasi artificiali e derivazioni.

U.O. Coordinamento amministrativo per l'attuazione della programmazione preposta alla gestione degli istituti e dei procedimenti amministrativi orientati all'acquisizione e al mantenimento dei servizi specialistici, in particolare nell'ambito della protezione civile e delle attività della Direzione connotate da incidenza rilevante, tempestività e trasversalità.

I Dipartimenti Regionali

I due Dipartimenti Regionali, introdotti con il nuovo Regolamento Organizzativo, a cui sono preposti dei Direttori, ai sensi dell'art. 9 del Regolamento contribuiscono allo svolgimento delle attività territoriali in capo ai Dipartimenti provinciali e sub provinciali.

Dipartimento Regionale Prestazioni Analitiche

La mission del Dipartimento è quella di: ottimizzare ed efficientare i processi analitici attraverso la suddivisione di attività e di personale tra le diverse U.O., indirizzare a una gestione tematica del processo analitico e potenziare le funzioni di coordinamento delle strutture afferenti alla Direzione del Dipartimento, a supporto delle U.O. dei laboratori. Il Dipartimento garantisce attraverso le attività delle due sedi laboratoristiche il service analitico nell'ambito della chimica, biologia, radiochimica, fisica e olfattometria e assicura le attività in materia di radioprotezione.

Le 10 Unità organizzative che lo compongono sono:

U.O. Accreditamento e Sviluppo Tecnico-Scientifico che individua e garantisce la messa in atto di tutte le azioni finalizzate al mantenimento dell'accreditamento delle strutture di laboratorio sulle diverse sedi, quale elemento qualificante i dati prodotti dall'Agenzia per il monitoraggio e controllo ambientale di competenza, e promuove lo sviluppo dell'innovazione tecnologica per lo svolgimento dell'attività analitica.

U.O. Supporto Trasversale alle Attività di Laboratorio che svolge la funzione di coordinamento a livello centralizzato delle principali attività trasversali di supporto per l'operatività delle strutture di laboratorio (programmazione, logistica, approvvigionamenti, manutenzioni, ecc.) e costituisce un presidio per garantire la standardizzazione delle modalità operative, ai fini della omogeneità delle prestazioni erogate. Garantisce, inoltre, l'operatività in continuo dell'applicativo LIMS a supporto del processo analitico.

L'attività analitica, che costituisce il core business del Dipartimento Regionale, è articolata sulle sedi territoriali afferenti alle due diverse aree della regione:

- Area Ovest: costituita dal laboratorio sede di Milano
- Area Est: costituita dal laboratorio sede di Bergamo e dal laboratorio sede di Brescia

Alcune attività analitiche vengono svolte in maniera specialistica su un'unica sede per tutto il territorio regionale (es. soil gas, rifiuti, ecc.); tuttavia, la maggior parte delle attività analitiche sono svolte in entrambe le aree, affinché sia garantita per tutti gli ambiti territoriali la continuità delle attività più strategiche di competenza dell'Agenzia, anche tramite la sussidiarietà tra strutture, oltre che per la gestione dei casi di emergenze ambientali. Per tale ragione, l'organizzazione del laboratorio sede di Milano e quella del laboratorio sede di Brescia sono sostanzialmente analoghe dal punto di vista del loro contenuto tecnico-tematico; la differenza in termini di complessità delle Unità Organizzative dipende dal numero medio di campioni che annualmente afferiscono alle due sedi. L'attribuzione di competenze specifiche per le diverse matrici ambientali consente, inoltre, di avere punti di riferimento chiari per ciascuna area, sia per i soggetti esterni che per gli interlocutori interni dell'Agenzia.

Il Laboratorio di Milano è declinato nelle seguenti U.O.:

U.O. Laboratorio Milano Matrici Acquose ed Ecotossicologia; U.O. Laboratorio Milano Matrici Solide e Contaminanti Emergenti; U.O. Applicazioni Specialistiche; U.O. Centro Regionale Microscopia Elettronica che costituisce il centro di riferimento specialistico per tutti gli enti sul territorio regionale per le attività analitiche su amianto e fibre vetrose; *U.O. Centro Regionale Radioprotezione* che garantisce la gestione in qualità delle attività analitiche di tipo radiochimico e radiometrico, incluse le attività in campo, con riferimento anche all'accreditamento UNI ISO 17025; *U.O. Centro Regionale Olfattometria e Aeriformi* - centro di riferimento specialistico regionale per la gestione di tutte le attività di competenza di ARPA connesse con l'impatto odorigeno in ambiente. Si occupa inoltre delle principali determinazioni analitiche sulle matrici aeriformi, sia per le attività di controllo che di monitoraggio di competenza di ARPA.

La nuova organizzazione del Laboratorio sede di Brescia ricalca per tipologia quella del laboratorio sede di Milano dovendo garantire di fatto le medesime attività per il territorio orientale della Lombardia,

sebbene con un numero di campioni più ridotto. Le sue U.O. sono:

U.O. Laboratorio di Brescia Analisi Chimiche ed Ecotossicologiche, Rifiuti e Applicazioni Specialistiche; U.O. Matrici Acquose.

Dipartimento Regionale per l'Innovazione, la Ricerca e la Sostenibilità

Ha il compito di intercettare i bisogni degli stakeholder negli ambiti della sostenibilità ambientale delle grandi opere, dell'innovazione e dell'educazione ambientale, promuovendo fattivamente l'aggiornamento scientifico e del diritto ambientale, anche attraverso la collaborazione con Università ed Enti di ricerca per promuovere e portare metodologie innovative in ambito dei controlli e monitoraggi ambientali, al fine di cogliere le opportunità e le sfide che i continui avanzamenti della conoscenza scientifica e della tecnologia impongono per continuare ad essere l'Agenzia di riferimento nel contesto nazionale ed europeo.

A questa nuovo Dipartimento fanno capo le seguenti 4 Unità organizzative:

U.O. Valutazioni Ambientali e Monitoraggio Opere Strategiche che svolge la funzione esecutiva e di presidio e coordinamento delle attività in materia di Valutazione Ambientale Strategica (VAS), Programmazione e Pianificazione Territoriale (PPT), Valutazione di Impatto Ambientale (VIA), Monitoraggio Grandi Opere e Infrastrutture, che presuppongono trasversalità ed interazione fra le strutture tematiche e territoriali dell'Agenzia.

U.O. ICT, Sistemi Informativi e Transizione Digitale avente come mission la gestione dei sistemi informativi ambientali e aziendali e la promozione dell'innovazione tecnologica e della trasformazione digitale per supportare e migliorare l'efficienza operativa dell'Agenzia, in conformità alle normative vigenti. La U.O. assicura la protezione dei dati e delle infrastrutture, aumentando le politiche di sicurezza informatica e minimizzando le vulnerabilità.

U.O. Centro Regionale Earth Observation preposta al presidio e coordinamento delle attività e delle opportunità offerte delle nuove tecnologie di Geospatial Intelligence e di Earth Observation a supporto delle attività dell'Agenzia.

U.O. Sostenibilità, Educazione e Formazione Ambientale la cui mission è l'incremento e la diffusione delle competenze di ARPA in materia di sostenibilità ambientale, in sinergia con Regione Lombardia e SNPA, per il raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030, e la promozione della cultura ambientale.

La Struttura Periferica

I Dipartimenti, ognuno dei quali affidato alla responsabilità di un Direttore, sono articolazioni organizzative con ambito di riferimento provinciale o sub provinciale, la cui attività è finalizzata a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'intervento dell'Agenzia nell'area territoriale di riferimento.

I Direttori sono responsabili del buon andamento del Dipartimento, provvedono alla gestione delle attività, per le aree territoriali di competenza e rispondono direttamente al Direttore Generale.

Il modello organizzativo vigente è quello territoriale bi-dipartimentale, ad eccezione di alcuni Dipartimenti, istituiti in forma disgiunta, quali Bergamo, Brescia, Milano e Monza e Brianza per:

- le elevate pressioni ambientali e di conseguenza anche istituzionali che gravitano sui territori di Bergamo e Brescia;
- la complessità situazionale e le connesse criticità organizzative, storicamente presenti in alcuni territori;
- l'osservazione dell'attuale tessuto socioeconomico ed industriale del territorio dell'area metropolitana di Milano e della provincia di Monza e della Brianza.

Con il provvedimento organizzativo di cui al decreto del DG n. 295 del 16.05.2024 è stato individuato, pertanto, un nuovo Dipartimento territorialmente competente per la provincia di Monza e Brianza, indipendente dal Dipartimento di Milano, al quale era abbinato, portando ad 8 il numero dei Dipartimenti territoriali - Bergamo; Brescia; Como e Varese; Cremona e Mantova; Lecco e Sondrio; Lodi e Pavia; Milano; Monza e Brianza.

L'organizzazione delle U.O. dei Dipartimenti territoriali resta sostanzialmente invariata nei contenuti e nelle competenze. Le novità riguardano:

- i monitoraggi delle acque sotterranee che vengono gestiti operativamente dalle U.O. Valutazione del Suolo, Sottosuolo e delle Acque sotterranee, avvalendosi del personale ad essi dedicato e la tematica RIR che gradualmente verrà gestita a livello centrale e su scala regionale (U.O. Valutazione del Rischio ed Emergenze Antropiche), attraverso un team di ispettori altamente specializzati e costantemente formati, individuati in funzione delle proprie attitudini.
- L'integrazione dei monitoraggi dell'acquifero sotterraneo con le attività di bonifica concretizza quanto previsto da specifico obiettivo regionale.
- L'assetto organizzativo definitivo recepisce integralmente le proposte organizzative dei Direttori di rimodulazione delle U.O. Attività Produttive, in funzione dei carichi di lavoro e separazione delle responsabilità.

Indicazioni organizzative in materia di contratti pubblici - D. Legislativo 31 marzo 2023, n. 36.

In relazione alle previsioni contenute nel decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, articolo 15, nonché alle previsioni di cui agli articoli 12 e 13 del Regolamento Organizzativo vigente, ferme restando le prescrizioni non derogabili per i lavori e i servizi attinenti all'ingegneria e all'architettura, le funzioni di RUP degli interventi che saranno avviati in conformità con le previsioni e le tempistiche della **programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi 2024-2026**²² saranno attribuite al Direttore o Dirigente responsabile del servizio nel cui ambito di competenza rientra l'intervento da realizzare. Resta escluso, pertanto, l'affidamento predefinito delle funzioni di RUP ai soggetti ai quali è attribuita la funzione di acquisto di beni e servizi, per il solo fatto di essere titolari di questa funzione, salvo che gli stessi non abbiano le competenze nell'ambito delle quali rientra l'intervento da realizzare o nei casi di forniture di beni e servizi a carattere trasversale per le quali non sono richieste competenze tecniche specialistiche o di elevata complessità. Ai sensi dell'articolo 15, comma 2, del D. Lgs. n. 36/2023, l'ufficio di RUP è obbligatorio e non può essere rifiutato.

Restano attribuite ai titolari delle articolazioni organizzative competenti in materia di acquisti della Direzione Amministrativa le attività di supporto ed assistenza giuridico-amministrativa al RUP durante tutte le fasi amministrative della procedura e le funzioni di responsabili per la fase di affidamento.

Gli incarichi funzionali

I **108 Incarichi di Funzione** sono stati istituiti con decreto del Direttore Generale n. 540 del 17.10.2023, in attuazione del CCNL del Comparto Sanità 2019-2021, di cui n. 85 di Tipo *Organizzazione* e n. 23 di Tipo *Professionale*.

I provvedimenti organizzativi n. 295/2024 e n. 728 del 15.11.2028 hanno disposto la riassegnazione di al/cuni incarichi funzionali alle nuove Strutture.

L'elenco completo degli incarichi funzionali è consultabile sul sito [Amministrazione Trasparente](#), sezione [Personale - Posizioni Organizzative](#).

Consistenza del personale al 31.12.2024

Al 31 dicembre 2024 la consistenza complessiva dell'organico dell'Agenzia risulta essere rappresentata da n. **136** unità afferenti all'area dirigenziale (Direttori e Dirigenti) e n. **858** all'area del Comparto, per un totale complessivo di **994** unità.

I Dirigenti cessati nel 2024 sono stati 7; il personale del Comparto cessato nel 2024 è pari a 47 unità,

²² approvata con decreto del Direttore Generale n. 116 del 26/02/2024

di cui 4 sono passate al ruolo dirigenziale.

3.2 L'organizzazione del lavoro agile

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) - che ne descrive l'organizzazione - è stato introdotto in ARPA Lombardia nel 2021 - decreto DG n. 398 del 23.09.2021- e integrato nel 2022 e nel 2023 - decreti DG n. 302 del 21.06.2022 e n. 386 del 26.06.2023. Il POLA segue un percorso logico applicativo che si realizza in un triennio, il primo decorso in ARPA dall'ottobre 2021 e conclusosi il 31 dicembre 2024, con la fase di sviluppo avanzato. Il PIAO relativo al triennio 2025-2027 è stato approvato con Decreto del DG n. 884 del 24.12.2024 sulla base degli esiti del progetto del triennio precedente, con decorrenza 1° gennaio 2025 e allegato integralmente al PIAO (All. 4).

Regolamentazione e strategia del lavoro agile: il Piano Operativo del Lavoro Agile (POLA)

In conformità alle "[Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) e gli indicatori di performance](#)" emanate il 9.12.2020 dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il POLA 2021-2023 prevedeva "un'applicazione progressiva e graduale" del lavoro agile basato su "un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio" ed era articolato in tre fasi: "fase di avvio", "fase di sviluppo intermedio", "fase di sviluppo avanzato". ARPA Lombardia ha sviluppato il progetto POLA 2021 - 2023 in collaborazione con l'Università Bicocca, Dipartimento di Psicologia e di Scienze Umane per la Formazione "R. Massa", in virtù di un accordo di collaborazione scientifica per lo sviluppo di un approccio metodologico finalizzato all'implementazione del lavoro agile nella PA.

Nella **fase di avvio**, della durata di 6 mesi, da ottobre 2021 a marzo 2022, sono stati effettuati dei **progetti pilota** per testare ipotesi di nuovi modelli di organizzazione del lavoro alle diverse realtà di ARPA (*cantieri*) e, quindi, per verificare l'effettiva applicabilità del lavoro agile alle specifiche attività dell'Ente e la sua rispondenza agli obiettivi definiti.

Conclusasi positivamente la fase di avvio è stata avviata la **fase di sviluppo intermedio**, durata da giugno 2022 a giugno 2023, che ha previsto l'estensione generalizzata dei modelli positivamente testati a tutto l'ente ed una forte attività di monitoraggio relativamente all'attuazione ed agli effetti del piano e di accompagnamento e formazione del personale. In tale fase è stata sviluppata l'attività di progettazione e di implementazione delle azioni di sviluppo organizzativo per il miglioramento dello "stato di salute dell'amministrazione".

Successivamente è stata avviata la **fase di sviluppo avanzato**, durata da luglio 2023 a dicembre 2024: il lavoro agile è dunque entrato a pieno regime come modello di effettuazione della prestazione lavorativa in ARPA Lombardia.

Intendendo l'Agenzia continuare a favorire tale modello, è stato predisposto un nuovo *Piano per il triennio 2025-2027* in recepimento delle disposizioni normative e dei CCNL approvati²³.

Nel POLA 2021-2023 le attività lavorative svolte in ARPA sono state raggruppate in tre **cluster**, cioè gruppi di attività con caratteristiche omogenee sotto il profilo della possibile organizzazione del lavoro in modalità agile.

Il POLA 2025-2027 conferma la classificazione delle attività lavorative nei tre Cluster:

- **Cluster I - Lavoro ad alta flessibilità** che riguarda prevalentemente i funzionari addetti ai servizi amministrativi e generali per il funzionamento dell'ente.
- **Cluster II - Lavoro di equipe operative ad alta flessibilità** che riguarda prevalentemente i funzionari addetti ad attività tecnico-ambientale.
- **Cluster III - Lavoro per fasi** che riguarda prevalentemente gli operatori di ARPA con prevalenti funzioni esecutive/di supporto alle segreterie di Direzione ed i laboratoristi.

ARPA Lombardia **effettua con cadenza annuale una verifica** sull'attuazione e sull'efficacia del Piano. Tali verifiche saranno effettuate e discusse dagli **Organismi Paritetici per l'Innovazione**,

²³ CCNL Comparto Sanità del 2 novembre 2022 - Triennio 2019-2021; CCNL Area Sanità del 23 gennaio 2024 - Triennio 2019-2021; CCNL Area Funzioni Locali del 16 luglio 2024 - Triennio 2019-2021

costituiti secondo le previsioni dei CCNL, che sostituiscono le funzioni dell'Osservatorio POLA previsto nel PIAO 2021-2023.

3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale 2025-2027

L'art. 6 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 4 del D. Lgs. n. 75/2017, prevede che, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottino il Piano triennale dei Fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le specifiche **linee di indirizzo emanate dal Ministro** per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, adottate con decreto ministeriale del 08.05.2019.

Come specificato nella Premessa al presente documento, per effetto del "[Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione](#)", di cui al D.P.R. n. 81 del 24.06.2022, in attuazione dell'art. 6 della L. n. 113/2021, per le amministrazioni pubbliche con più di cinquanta dipendenti, il **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)** è soppresso, in quanto assorbito nell'apposita sezione del PIAO.

TABELLE RIASSUNTIVE

Rispetto limite di cui all'art. 1, comma 557, L. 296/2006 (con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali).

Spesa di personale complessiva impegnata - Media triennio 2011-2011 - 2013**	€ 58.860.488,20
Spesa di personale complessiva impegnata sul Bilancio di Previsione Anno 2025	€ 62.919.922,38
Esclusione degli oneri relativi a rinnovi contrattuali 2022/2024	€ 4.844.834,02
Spesa di personale complessiva impegnata sul Bilancio di Previsione Anno 2025 senza oneri contrattuali	€ 58.075.088,36

(**) nota della Ragioneria Generale dello Stato (RGS) n. 73024 del 22 settembre 2014

"Gli enti in sperimentazione nel 2012, ai fini del rispetto del decreto legge n. 90 del 2014, possono fare riferimento al triennio costituito dagli esercizi 2011, 2011 e 2013"

TURN OVER COMPARTO (Costi comprensivi di oneri riflessi)

COMPARTO	Cessazioni	
	Numero dipendenti	Valore economico
Cessazioni (n. e valore economico)	47	€ 2.149.182,06

TURN OVER DIRIGENZA (Costi comprensivi di oneri riflessi)

DIRIGENZA	Cessazioni	
	Numero dipendenti	Valore economico
Cessazioni (n. e valore economico)	7	€ 800.318,02

TOTALE	
- CESSAZIONI (Comparto e dirigenza)	€ 2.949.500,08
- TURN OVER COMPARTO E DIRIGENZA ANNO 2025 (ai sensi della Legge 30 dicembre 2024, n. 207)	€ 2.212.125,06

LIMITE ASSUNZIONALE DEI TEMPI DETERMINATI (al netto degli oneri riflessi - a seguito delle stabilizzazioni art 20 del d.lgs n. 75/2017)	€ 1.009.156,00
--	-----------------------

Piano Occupazionale (anno 2025)

DIRIGENZA

- n. 1 Dirigente Sanitario
- n. 2 Dirigenti PTA

COMPARTO

Area	Unità
Area Personale di supporto (ex cat. A – B) (*)	5
Area Operatori (ex BS)	-
Area Assistenti (ex cat. C)	23
Area Professionisti della salute e funzionari (ex cat. D – DS)	17
TOTALE	45
(*) Assunzioni l. 68/99 e/o art. 16 l. 56/87	

Progressioni verticali

- n. 8 da Area Assistenti ad Area dei professionisti della salute e funzionari
- n. 4 da Area Operatori ad Area Assistenti

CATEGORIE	N°	Costo totale
D	17	795.598,91
C	23	1.013.012,50
Dirigente San	1	126.249,06
Dirigente Pta	2	210.785,42
Prog. verticali da: Operatore ad Assistente (da Bs a C)	4	7.890,94
Prog. Verticali: da Assistente a Funzionario (da C a D)	8	22.047,31
2.175.584,14		

Previsione fabbisogni 2026 e 2027

Sulla base dei saldi assunzionali osservabili negli ultimi anni (ingressi al netto delle uscite del personale), a legislazione vigente, si prevede l'ingresso in Agenzia di n. 4 unità di personale con qualifica dirigenziale e n. 80 unità di personale del comparto.

3.4 Piano pluriennale della formazione del personale 2025-2027

Premessa

1. Il contesto normativo

2. Il sistema della formazione dell'agenzia

2.1. I soggetti

2.2. Il monitoraggio

2.3. La valutazione

2.4. Gli strumenti di erogazione della formazione e le nuove opportunità formative

2.5. Gli scenari futuri

3. Il Piano della formazione 2025-2027

3.1. Principi del Piano della formazione 2025-2027

3.2. Il metodo della pianificazione: la raccolta, l'analisi e la proposta dei fabbisogni formativi

3.3. Le nuove aree formative. la pianificazione delle iniziative

3.4. Gli obiettivi formativi per il triennio 2025-2027

4. Le risorse finanziarie per la formazione

Allegati:

- **Relazione finale formazione 2024**

PREMESSA

ARPA Lombardia riconosce il valore strategico della formazione del personale quale strumento fondamentale di gestione e di valorizzazione delle risorse umane e leva essenziale per l'accrescimento e potenziamento delle competenze e delle capacità professionali di ciascun dipendente.

La pianificazione della formazione del personale è finalizzata allo sviluppo e al rafforzamento delle competenze e delle professionalità di tutto il personale. Essa rappresenta il principale strumento per promuovere e implementare i processi di innovazione (amministrativa, organizzativa, digitale) dell'Agenzia e per innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese.

Gli obiettivi delle attività di formazione di ARPA Lombardia sono volti a:

- valorizzare il capitale umano e il patrimonio professionale presente nell'Agenzia;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di garantire l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza;
- favorire la crescita professionale dei propri dipendenti e garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative o di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo;
- rafforzare e sviluppare nei propri dipendenti il senso e il valore del lavoro nella pubblica amministrazione.

1. Il contesto normativo

La pianificazione della formazione per il triennio 2025-2027 si inserisce in un contesto nazionale in cui il tema della formazione del capitale umano è tornato di assoluta attualità e rappresenta, ora come mai prima, una priorità nelle politiche di rinnovamento e nei processi di riforma della Pubblica Amministrazione.

La pianificazione delle attività formative si inserisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): essa è quindi coordinata e integrata con gli obiettivi programmatici e strategici di performance dell'amministrazione, trovando una piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane (articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021 e D.M. 24 giugno 2022).

Altro importante elemento di contesto è il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il Governo, con il PNRR1 (D.L. n. 77/2021) e il PNRR 2 (D.L. n. 36 del 30 aprile 2022) e in linea con gli indirizzi comunitari, ha messo in evidenza la Pubblica Amministrazione quale elemento chiave per la modernizzazione del Paese, attraverso la transizione digitale e l'innovazione amministrativa che passa dalla reingegnerizzazione dei processi come fattore abilitante della semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti amministrativi, e ha promosso un'ambiziosa agenda di riforme, individuando, fra le missioni di intervento, la digitalizzazione, l'innovazione, la competitività e la cultura, con importanti riflessi sulle tematiche proprie della formazione, quali:

- la riforma del sistema di formazione, con riferimento specifico alla esigenza di riqualificazione connessa alla trasformazione digitale;
- la predisposizione di percorsi di formazione manageriali ad hoc (partendo da un assesment personalizzato delle competenze) per i dirigenti, con previsione di un percorso di formazione che tenga conto delle specifiche attività previste nello svolgimento dell'incarico;
- il programma integrato di formazione e certificazione della qualità dell'offerta formativa e sistema nazionale di accreditamento degli enti formatori.

Più recentemente è stato inoltre disposto che le amministrazioni devono indicare, tra i contenuti necessari del PIAO, gli obiettivi, le risorse e le metodologie per la formazione del personale ed «*individuano al proprio interno dirigenti e funzionari aventi competenze e conoscenze idonee per svolgere attività di formazione con risorse interne e per esercitare la funzione di docente o di tutor, per i quali sono predisposti specifici percorsi formativi*» (articolo 1, comma 14 sexies, del D.L. n. 44 del 2023, convertito in legge 21 giugno 2023, n. 74, che ha inserito un nuovo comma 7-ter all'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021).

In attuazione e in coerenza con queste importanti e innovative disposizioni legislative statali sono state adottate una serie di direttive ministeriali che rappresentano delle linee guida e, sotto alcuni aspetti, delle indicazioni prescrittive per la pianificazione della formazione del capitale umano di tutte le pubbliche amministrazioni.

La **Direttiva del Ministro Paolo Zangrillo del 24 marzo 2023 su “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”** ha affermato il principio per cui <<La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione” e ha ricordato come detto principio “pur avendo informato le politiche di formazione del personale pubblico degli ultimi venti anni, è stato tradotto in pratica con difficoltà e realizzato solo parzialmente, per effetto, tra l'altro, della riduzione delle risorse finanziarie determinata dalle politiche di spending review.>>.

La Direttiva sulla Formazione ha fornito indicazioni metodologiche e operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale. Tra le principali indicazioni di cui tenere conto nella pianificazione agenziale della formazione vi sono quelle relative alla **integrazione tra gli strumenti di pianificazione**, all'introduzione del “**ciclo di gestione**” della **formazione** (definizione e programmazione degli obiettivi formativi, misurazione e valutazione dei risultati, riprogrammazione), all'individuazione delle **priorità formative** di natura trasversale, alla **mappatura e certificazione delle competenze**, alla **responsabilizzazione dei dirigenti**, cui è affidato, tra gli altri, il compito di gestire le risorse umane promuovendone lo sviluppo e la crescita.

In merito a questo ultimo aspetto va segnalato l'obbligo specifico di curare <<la crescita professionale dei collaboratori, favorendo le occasioni di formazione e promuovendo opportunità di sviluppo interne ed esterne alla struttura di cui è responsabile>> di cui al comma 4 bis all'art. 13 del D.P.R. n. 62 del 2013 introdotto con la revisione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 81 del 13.06.2023).

Con riguardo al tema della mappatura e della certificazione delle competenze, la Direttiva sulla Formazione ha richiamato due importanti decreti adottati dal precedente Ministro Renato Brunetta: il **Decreto 22 luglio 2022 “Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”** e il **Decreto 28 settembre 2022 “Linee Guida per l'accesso alla dirigenza pubblica”**. I due provvedimenti sono intervenuti sulla programmazione dei fabbisogni e sulle nuove competenze del personale delle PA e hanno introdotto l'obiettivo della valorizzazione delle competenze e delle soft skills, sia in fase di accesso alla pubblica amministrazione, sia nell'ambito dell'individuazione dei percorsi formativi e di carriera dei dipendenti.

I sopra citati decreti ministeriali e la Direttiva Zangrillo rappresentano importanti tasselli di riforma della pubblica amministrazione previsti dal PNRR a cui, di recente, si è aggiunto il **Decreto sulle “Competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni” approvato il 28 giugno 2023**, secondo il quale ogni Ente dovrà mappare le proprie competenze trasversali sulla base del framework proposto nel decreto stesso e dovrà individuare le competenze tecnico-specialistiche del proprio personale. Il framework delle competenze trasversali, insieme alla mappatura dei processi di lavoro e all'individuazione delle famiglie professionali, dovrà rappresentare il modello di gestione delle risorse umane funzionale alla fase di programmazione dei fabbisogni, di acquisizione di nuovo personale e di formazione del personale già in servizio.

Va inoltre menzionata l'adozione della recente **Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 29 novembre 2023 su: “Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme”** che prevede percorsi formativi sul contrasto alla violenza di genere e sull'etica pubblica.

Coerenti con detto contesto normativo e con le indicazioni ministeriali sono le nuove **disposizioni contenute nei CCNL di riferimento per il personale dell'Agenzia**.

Il Capo VI del Titolo IV del **CCNL Comparto Sanità 2019-2021 del 2.11.2022** è interamente dedicato al tema della formazione del personale e costituisce lo strumento guida essenziale per la definizione di tali attività. Il nuovo Contratto Collettivo Nazionale CCNL stabilisce che <<la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle Aziende ed Enti>> e che <<Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, le Aziende ed Enti assumono la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative.>>.

Sempre il CCNL Comparto Sanità specifica che:

- le attività formative sono programmate nei piani della formazione del personale, sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevati nell'organizzazione, anche in conseguenza di innovazioni tecnologiche, organizzative e normative, processi di mobilità, processi di reclutamento di nuovo personale, programmi di sviluppo della qualità dei servizi, esigenze di accrescimento e sviluppo professionale, con particolare riferimento alla riqualificazione e progressione del personale;
- i piani della formazione individuano le risorse finanziarie da destinare alla formazione, ivi comprese quelle attivabili attraverso canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali, nonché i soggetti esterni, coinvolti nella realizzazione delle attività programmate;
- le Aziende ed Enti assicurano, ove necessario, la formazione d'ingresso del personale neoassunto anche mediante affiancamento;
- le iniziative di formazione riguardano tutti i dipendenti, compreso il personale in distacco sindacale;

- i piani di formazione definiscono quali iniziative aziendali abbiano carattere obbligatorio e quali facoltativo ed in particolare stabiliscono le attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata e le attività formative aventi l'obiettivo di far conseguire ai dipendenti il più alto grado di operatività ed autonomia in relazione alle funzioni di assegnazione, tenendo conto dell'evoluzione delle normative e delle conoscenze riferite ai contesti di lavoro, delle caratteristiche tecnologiche ed organizzative degli stessi contesti, nonché delle innovazioni introdotte nell'utilizzo delle risorse umane;
- il personale che partecipa alle attività di formazione organizzate dall'Azienda o Ente è considerato in servizio a tutti gli effetti con oneri a carico della stessa Azienda ed Ente;
- le attività sono tenute, di norma, durante l'orario ordinario di lavoro; qualora le attività si svolgano fuori dalla sede di servizio al personale spetta il rimborso delle spese di viaggio e di alloggio, ove ne sussistano i presupposti;
- l'obbligo per le Aziende e gli Enti di raccolta di informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative concluse con accertamento finale delle competenze acquisite;
- il finanziamento delle attività di formazione utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del CCNL, nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia;
- l'attività formativa, se svolta fuori orario di lavoro, è remunerata in via forfettaria con un compenso orario di € 25,82 lorde, comprensivo dell'impegno per la preparazione delle lezioni e della correzione degli elaborati nonché per la partecipazione alle attività degli organi didattici; se invece l'attività formativa è svolta durante l'orario di lavoro, il compenso di cui sopra spetta nella misura del 20% per l'impegno nella preparazione delle lezioni e correzione degli elaborati, in quanto effettuato fuori dell'orario di lavoro;
- l'obbligo di formazione continua e l'ECM per il personale del ruolo sanitario di cui all'art. 16 bis e segg. del D. Lgs. n. 502/1992 quale requisito indispensabile per svolgere attività proprie del profilo, al fine di migliorare le competenze professionali, anche avanzate, ivi incluse quelle informatiche e digitali. La formazione continua è da svolgersi sulla base delle linee generali di indirizzo dei programmi annuali e pluriennali individuati dalle Regioni e concordati in appositi progetti formativi presso l'Azienda o Ente e in coerenza con l'assetto organizzativo e funzionale di ogni singola Azienda o Ente. L'attività formativa è finalizzata alla valorizzazione delle risorse umane attraverso programmi mirati allo sviluppo delle professionalità e deve, inoltre, essere coerente con l'obiettivo di migliorare le prestazioni professionali del personale e, quindi, strettamente correlata alle attività di competenza.

Disposizioni analoghe, attuative dei medesimi principi, sono contenute nel **CCNL Area Sanità 2019-2021 del 28 settembre 2023** e nel **CCNL Area Funzioni Locali del 16 luglio 2024**, di cui sono destinatari i dirigenti dell'Agenzia.

È infine di questi giorni l'importante ultima Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione **“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti.”** emanata il 15 gennaio 2025.

La Direttiva ribadisce le finalità e gli obiettivi strategici della formazione che devono ispirare l'azione delle amministrazioni pubbliche e individua i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico, a supporto della pianificazione strategica delle singole amministrazioni e della definizione di policy a livello di sistema.

La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

La Direttiva ricorda, senza pretesa di esaustività, quali sono gli **ambiti formativi obbligatori** (attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni ex L. n. 150/2000, art. 4; salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ex D.Lgs. n. 81/2008, art. 37; prevenzione della corruzione ex L. n. 190/2012, art. 5; etica, trasparenza e integrità; contratti pubblici; lavoro agile; pianificazione strategica) ai quali sono

associati specifici profili di responsabilità e ne evidenzia il carattere necessario, come necessaria è la formazione volta a rafforzare le conoscenze tecnico-specialistiche (hard skill), le competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale e ecologica, le competenze di leadership e le soft skill, e quella volta a sviluppare una piena consapevolezza del ruolo svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione.

In conclusione, la formazione del personale deve essere considerata, innanzi tutto, come un **catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa**: la formazione rende le amministrazioni più efficaci anche perché migliora le persone e ne migliora la performance.

Il presente Piano tiene conto di queste importanti indicazioni sia per la definizione degli obiettivi formativi che per la pianificazione delle iniziative formative.

2. Il sistema della formazione dell'Agenzia

Il Sistema della Formazione delle competenze in ARPA Lombardia è disciplinato nel **"Regolamento per la formazione, l'aggiornamento professionale e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti di ARPA Lombardia"** di cui al decreto DG n. 87 del 13 febbraio 2024 e dalla Procedura Generale interna **"Gestione della formazione e aggiornamento del personale (PG.021 rev 07)"** emanata lo scorso 19 aprile 2024.

Il Regolamento individua le responsabilità e le modalità operative con le quali vengono gestite le attività di formazione e aggiornamento rivolte al personale e si applica a tutte le attività di formazione, di aggiornamento e di riqualificazione rivolte al personale dipendente del Comparto e della Dirigenza dell'Agenzia.

Il Sistema della Formazione delle competenze è un sistema di gestione ciclica di attività relative alla pianificazione, alla realizzazione e alla valutazione della formazione, finalizzate all'acquisizione di predeterminate competenze organizzative e individuali necessarie all'ottimale svolgimento delle attività istituzionali di ARPA.

Il Sistema della Formazione delle competenze è integrato con i processi di pianificazione e programmazione di tutte le attività di ARPA Lombardia. La pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative sono coordinate con gli obiettivi programmatici e strategici di performance annuali e pluriennali dell'amministrazione; esse trovano una piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione, valutazione e sviluppo delle risorse umane. Il grado di raggiungimento degli obiettivi formativi e delle competenze viene misurato mediante un sistema di indicatori di monitoraggio e di valutazione dell'efficacia della formazione e dei risultati raggiunti.

Le principali novità introdotte dal Regolamento riguardano: la revisione dell'organismo di governo e di indirizzo del Sistema della Formazione (dal Desk Formazione al CODIF); il potenziamento della Rete dei Referenti della Formazione, la definizione di un metodo di ricognizione dei fabbisogni, l'ampliamento dell'offerta formativa e dei canali e degli strumenti per la sua erogazione e fruizione; la previsione del monitoraggio costante e periodico dello stato di attuazione del Piano della Formazione e delle iniziative formative complessivamente fruite dai dipendenti dell'Agenzia; la valutazione dei processi formativi e dell'efficacia della formazione; la previsione di due nuovi strumenti quali l'*Elenco dei formatori interni ed esterni* e il *Fascicolo personale delle competenze*.

2.1. I soggetti

I soggetti del Sistema della Formazione delle competenze di ARPA sono il Comitato dei Direttori per la Formazione (CODIF), l'Ufficio Formazione e i Referenti della Formazione; sono altresì coinvolti nelle diverse attività del Sistema della Formazione, ciascuno in relazione alle funzioni e ai poteri connessi ai rispettivi ruoli, i RUO, il Responsabile della Transizione Digitale, il Presidente del CUG, i RSGQ Agenzia e Laboratori, nonché i Responsabili Scientifici delle iniziative di formazione interna e i Responsabili Assicurazione Qualità (RAQ).

Il **Comitato dei Direttori per la Formazione (CODIF)** svolge funzioni di indirizzo, consultive e propositive nella programmazione in materia di formazione e aggiornamento del personale. Nel corso del 2024 il CODIF si è riunito il 12 aprile, il 17 luglio, il 30 settembre e il 19 dicembre.

L'attività di coordinamento è assicurata dal Direttore Amministrativo per il tramite dell'Ufficio formazione che ne cura la segreteria e che provvede alla verbalizzazione degli incontri del Comitato.

L'Ufficio Formazione è la struttura deputata all'attuazione delle attività programmate nel Piano Annuale della Formazione attraverso la gestione delle diverse fasi del processo formativo e lo svolgimento di tutte le attività volte all'erogazione, al monitoraggio e alla valutazione della formazione dei dipendenti dell'Agenzia.

I Referenti della Formazione supportano i Direttori e i RUO nella gestione degli aspetti organizzativi e comunicativi del processo formativo e rappresentano l'interfaccia tra la struttura di appartenenza e l'Ufficio Formazione. La rete dei Referenti della formazione costituisce un supporto di fondamentale importanza per lo svolgimento ottimale di tutte le attività relative alla formazione, dalla ricognizione dei fabbisogni alla pianificazione, alla realizzazione e al monitoraggio delle stesse. Per assicurare il miglior raccordo operativo tra i Referenti e l'Ufficio Formazione nel corso del 2024 sono stati organizzati diversi incontri periodici sia a carattere plenario che con i singoli Referenti.

2.2. Il monitoraggio

Il monitoraggio delle attività formative è stato introdotto dall'art. 16 del Regolamento sulla Formazione²⁴. Il monitoraggio rappresenta lo strumento con cui l'Agenzia monitora e dà conto dello stato di attuazione del Piano della formazione; in esso sono riportati ed elaborati i dati monitorati con riferimento alla totalità delle iniziative interne ed esterne, gratuite e a pagamento, alla formazione Syllabus e alle altre attività a valenza formativa, pianificate e non pianificate. Sono altresì riportati i dati della partecipazione individuale dei dipendenti e le risorse finanziarie impegnate per sostenere la spesa per la formazione.

Il Regolamento prevede un monitoraggio intermedio e un monitoraggio finale.

Il **primo Report intermedio** ha riguardato un arco temporale di cinque mesi, da gennaio a maggio 2024. È una tempistica diversa rispetto a quella semestrale e annuale indicata nella Procedura Generale in attuazione dell'art. 16 del "Regolamento per la formazione, l'aggiornamento professionale e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti di ARPA Lombardia". La ragione di tale scelta è dettata dalla volontà di fornire una fotografia di quanto prodotto dal Sistema della formazione dell'Agenzia nel periodo precedente alla riorganizzazione e dunque fino al 31 maggio 2024. Detto Report è stato distribuito ai Direttori e alla rete dei referenti per la formazione con e-mail del 25/06/2024, ed è disponibile nella rete intranet dell'Agenzia.

La **Relazione finale sulla formazione del 2024 è allegata al presente Piano (All. 5)**. La Relazione riporta i dati riferiti all'anno appena concluso e contiene alcune considerazioni rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il 2024.

Report intermedio e relazione finale rappresentano gli strumenti che, insieme alla **Pagina Intranet della Formazione** - recentemente aggiornata e arricchita di nuovi contenuti - rendono trasparente e conoscibile l'offerta formativa dell'Agenzia da parte del CODIF, di tutti i dirigenti e dei collaboratori dell'Agenzia.

²⁴ **Regolamento per la formazione, l'aggiornamento professionale e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti di ARPA Lombardia**

ARTICOLO 16 - MONITORAGGIO

1. Le attività formative e lo stato di attuazione del Piano della Formazione sono soggetti ad una costante attività di monitoraggio svolta dall'Ufficio Formazione.

2. L'ufficio Formazione verifica il corretto e puntuale svolgimento delle attività formative e rileva il numero dei dipendenti iscritti ai corsi di formazione e dei dipendenti che hanno completato la formazione; le ore di formazione fruite da ciascun dipendente, se in presenza o a distanza o in altra modalità; l'assolvimento degli obblighi formativi e il conseguimento di eventuali crediti o certificazioni.

3. L'Ufficio Formazione monitora periodicamente lo stato di attuazione del Piano della Formazione rilevando in particolare:

- a) quali iniziative formative sono state svolte;
- b) quante risorse sono state utilizzate, specificandone la destinazione (compensi per docenze, costi per la logistica, affidamenti di servizi);
- c) l'attuazione di corsi non pianificati.

2.3 La Valutazione

La valutazione della formazione rappresenta il momento di verifica dell'adeguatezza dell'intero processo formativo attuato; si concretizza nella raccolta e analisi di elementi che consentano di verificare la qualità della formazione erogata e la congruità dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi formativi prefissati.

La valutazione dei risultati della formazione è riferita a tre aree di indagine:

- la soddisfazione dei partecipanti, con riferimento ai contenuti, alla durata, alla docenza, al materiale didattico ecc. (valutazione del gradimento);
- le conoscenze e le capacità acquisite a seguito dell'azione formativa (valutazione dell'apprendimento);
- il grado di raggiungimento degli obiettivi formativi del corso (valutazione dell'efficacia).

La valutazione del gradimento avviene mediante compilazione di un questionario a conclusione del corso interno. Il questionario, somministrato tramite piattaforma Moodle, prevede di regola una risposta aperta a una serie di domande.

La valutazione dell'apprendimento mira ad accertare le conoscenze e le capacità acquisite a seguito dell'azione formativa mediante compilazione di un questionario a conclusione del corso interno. Il questionario, somministrato tramite piattaforma Moodle, è predisposto di regola dal docente dell'iniziativa formativa.

Il processo della valutazione dell'efficacia della formazione fruita è stato oggetto di revisione in occasione della predisposizione del nuovo Regolamento e dell'emissione della nuova Procedura Generale. La necessità di superare le criticità riscontrate nel definire una formazione efficace o non efficace, anche in relazione allo svolgimento di attività per le quali sono richieste certificazioni e/o formazione e/o addestramento obbligatori, ha portato ad una nuova definizione di efficacia della formazione e ad una modalità di rilevazione che superasse un approccio talvolta formalistico o meramente adempitivo.

In coerenza con l'obbligo di individuare già in fase di pianificazione gli obiettivi formativi delle iniziative programmate, si è definita **efficace la formazione utile a raggiungere gli obiettivi formativi predefiniti per quella specifica attività formativa**.

La rilevazione dell'efficacia è stata conseguentemente riformata prevedendo due momenti valutativi: un'autovalutazione del partecipante e una valutazione successiva da parte del responsabile della valutazione (solitamente il Dirigente responsabile che ha autorizzato la partecipazione all'evento formativo) da esprimere entro 30 giorni dalla conclusione del corso.

Al fine di avere un quadro ampio di elementi conoscitivi e valutativi, questa rilevazione è stata inoltre integrata, per quanto riguarda la formazione interna, con la previsione di un ulteriore strumento di rendicontazione e di valutazione da parte del Responsabile Scientifico che, entro 15 giorni dalla conclusione del corso, trasmette all'Ufficio Formazione una relazione descrittiva e valutativa sui contenuti e sugli aspetti organizzativi del corso.

I due nuovi strumenti di rilevazione sono stati adottati il 19 aprile.

Nel corso del 2024 nell'ambito Audit condiviso con Regione Lombardia-Struttura Audit la funzione di Internal Auditing dell'Agenzia ha avviato in via sperimentale un'attività di valutazione dell'efficacia formativa di alcune iniziative formative esterne gratuite la cui fruizione è stata richiesta dai singoli dipendenti ed autorizzata dai rispettivi Responsabili e Direttori in quanto ritenuta utile per la crescita professionale e personale dei richiedenti. L'Ufficio Formazione non dispone infatti di dati relativi all'efficacia formativa degli eventi esterni gratuiti, in quanto i dati relativi al superamento del test e alla *customer satisfaction* sono proprietà dell'Ente erogante la formazione.

La funzione di Internal Auditing e l'Ufficio Formazione hanno elaborato un questionario specifico per raccogliere feedback dettagliati su questa tipologia di corsi seguiti dai dipendenti. Il questionario è stato strutturato in modo da coprire diversi aspetti chiave dell'esperienza formativa. In particolare, il questionario si propone di valutarne la chiarezza degli obiettivi formativi, l'applicabilità delle competenze acquisite nel lavoro quotidiano e il miglioramento delle competenze tecnico-professionali, tecnico-specialistiche e/o comportamentali, raccogliendo inoltre raccomandazioni per migliorare future iniziative formative. Considerato il grande numero di partecipazioni di dipendenti ARPA a questa

tipologia di iniziative corsi (nel periodo gennaio - agosto 2024 sono state registrate 1065 partecipazioni a 216 eventi), è stato stabilito di effettuare un'indagine sull'efficacia formativa di un numero selezionato di eventi. Il processo di somministrazione del questionario è stato pianificato per garantire un'alta partecipazione e la raccolta di dati significativi, misurabili e trattabili in maniera aggregata. In seguito all'individuazione di quattro eventi campione, i questionari sono stati inviati online ai rispettivi partecipanti e compilati in forma anonima. Questa metodologia ha permesso di identificare punti di forza e aree di miglioramento delle iniziative formative, fornendo indicazioni per la pianificazione e l'efficacia dei programmi futuri.

In conclusione, la somministrazione del questionario online si è rivelato un valido metodo per raggiungere i partecipanti a corsi di formazione esterna gratuita per ottenerne riscontri in merito alla loro efficacia.

2.4. Gli strumenti di erogazione della formazione e le nuove opportunità formative

E-learning e MOODLE: Smart Learning ARPA Lombardia

La piattaforma “**Smart Learning ARPA Lombardia**” è lo strumento consolidato per la gestione e la fruizione dei dipendenti dei corsi organizzati dall'Agenzia. Il sistema **Moodle** consente la gestione automatica delle iscrizioni ai corsi, la gestione della customer satisfaction, della valutazione dell'apprendimento e dei percorsi di valutazione dell'efficacia formativa, il rilascio degli attestati di partecipazione agli eventi formativi. All'interno della piattaforma sono inoltre disponibili, catalogati per singolo anno di erogazione, gli eventi formativi ed il materiale utilizzato durante la sessione di lavoro, fungendo quindi da repository e fruibile all'occorrenza, anche successivamente.

Gli obiettivi per il 2025 sono:

- la gestione delle competenze ed abilità tramite piani di formazione personalizzati individuati da specifici step formativi;
- la gestione del fascicolo personale delle competenze compresa l'autocertificazione/validazione delle competenze pregresse;
- l'integrazione tra Moodle ed il nuovo gestionale HR agenziale - SIOP dei dati relativi alla formazione seguita dai dipendenti in modo automatico e sicuro. Questo consentirebbe di monitorare i progressi, le competenze e le ore di formazione di ogni dipendente, oltre a facilitare la gestione amministrativa e la rendicontazione delle attività formative.

Syllabus

Il portale Syllabus è il portale della formazione dedicato a tutte le persone che lavorano nella PA, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica con l'obiettivo di consentire lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici, supportandone la crescita professionale attraverso percorsi formativi mirati e differenziati, così da promuovere i processi di innovazione delle amministrazioni a partire dalla transizione digitale, ecologica e amministrativa. La Direttiva del Ministro per la P.A. del 23 marzo 2023 stabiliva che le amministrazioni dovevano aderire a Syllabus entro il 30 giugno 2023 e fornire formazione digitale ad almeno il 30% del personale entro sei mesi dall'iscrizione, e poi al 55% entro il 2024 e al 75% entro il 2025. Inoltre, le amministrazioni devono garantire a ciascun dipendente almeno 24 ore di formazione all'anno, su diverse materie, anche avvalendosi del Dipartimento della Funzione Pubblica, della SNA e di FormezPa.

Nel corso del 2024 ARPA Lombardia ha promosso e attivato l'adesione ai numerosi percorsi formativi disponibili sulla piattaforma Syllabus rendendone possibile la fruizione per tutti i dipendenti.

L'offerta varia ed eterogenea dei percorsi Syllabus ha consentito sia di soddisfare alcuni fabbisogni specifici sia di offrire opportunità di formazione su temi attuali e di interesse trasversale da parte di chi non è destinatario di formazione tecnica o specialistica, dando risposta positiva ad un fabbisogno diffuso ed espressamente manifestato.

Nell'ambito del progetto RAR 2024 della dirigenza che si prefigge di “Promuovere lo sviluppo di conoscenze e competenze relative alla sostenibilità ambientale e allo sviluppo sostenibile, allo scopo di produrre azioni concrete sul territorio”, è stata prevista la partecipazione obbligatoria ad uno dei percorsi Syllabus “Il ruolo degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile” e “Il ruolo della PA

per la trasformazione sostenibile” a seconda del ruolo tecnico o amministrativo di appartenenza.

Formazione SNA

Nel corso del 2024 i dipendenti dell'Agenzia hanno potuto fruire della formazione altamente qualificata erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Formazione ECM

Nel 2024 l'Agenzia ha erogato, in qualità di provider, due corsi accreditati ECM: il corso “Aggiornamento sull'identificazione delle specie di fauna ittica delle acque lombarde” e il corso “L'analisi dei processi e la valutazione del rischio nel Sistema Qualità”.

Il corso “Aggiornamento sull'identificazione delle specie di fauna ittica delle acque lombarde” si è tenuto il 7-8 maggio e il 9 ottobre 2024, con una durata totale di 21 ore. Organizzato da ARPA Lombardia, il corso mirava ad aggiornare il personale sul monitoraggio della fauna ittica, con particolare attenzione all'identificazione delle specie autoctone e alloctone, inclusi gli stadi giovanili. Il corso si è svolto con lezioni frontali e pratiche sul campo, con un focus su biologia, riconoscimento delle specie e utilizzo del DNA barcoding. I partecipanti hanno ricevuto 24.7 crediti ECM e il materiale didattico è stato reso disponibile sulla piattaforma Moodle.

Il corso “L'analisi dei processi e la valutazione del rischio nel Sistema Qualità” si è tenuto il 13 dicembre 2024 in modalità e-learning su Teams. Organizzato da ARPA Lombardia, il corso mirava a fornire ai partecipanti le conoscenze necessarie per gestire l'analisi dei processi in ottica di rischio, secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015. Il corso era basato su lezione teorica, esercitazioni pratiche e presentazioni di casi studio, con un focus sull'approccio risk based thinking. I partecipanti hanno ricevuto 9 crediti ECM e il materiale didattico è stato reso disponibile sulla piattaforma Moodle.

Il 2024-2025 vede ARPA Lombardia collaborare con i provider ECM lombardi, sul progetto: “Laboratori per la Formazione Digitale in ECM-CPD”.

Il progetto mira a verificare l'applicabilità del “Modello di Digital Learning in ECM-CPD” e a creare uno spazio di confronto tra provider pubblici e privati. L'obiettivo è ampliare le competenze teoriche e pratiche dei provider nella creazione di FAD (Formazione a Distanza) e replicare i progetti sviluppati verso nuovi provider. Il progetto si articola in quattro fasi: progettazione delle FAD, creazione e realizzazione delle FAD, erogazione e valutazione delle FAD, e analisi dei risultati. Ogni fase prevede obiettivi specifici, tempistiche e modalità di attuazione, con un focus sulla definizione dei requisiti minimi standard teorici e sulla valorizzazione della formazione digitale. Il percorso coinvolge nuovi provider e si conclude con l'analisi dei risultati per identificare punti di forza e criticità, migliorando continuamente il modello di apprendimento digitale.

ARPA Lombardia in gruppo con ASST Cremona, ASST Crema e Fondazione Mazzali ha individuato il tema “Stress lavoro correlato” e sarà quindi realizzato un corso FAD asincrono dal medesimo titolo.

2.5. Gli scenari futuri

Elenco dei formatori

È interesse di ARPA Lombardia riconoscere e valorizzare l'importante patrimonio professionale di cui è dotata e che è rappresentato da figure professionali interne in possesso di specifiche e peculiari conoscenze, professionalità ed esperienze con la finalità di diffondere le competenze da queste acquisite a tutto il personale interessato.

A tal fine, in ottemperanza a quanto stabilito nell'art. 12 del nuovo Regolamento sulla Formazione, l'Agenzia ha pubblicato nel secondo semestre 2024 un avviso pubblico di manifestazione di interesse per la costituzione di un elenco di esperti/docenti/consulenti in possesso di specifiche conoscenze, competenze, professionalità ed esperienze professionali cui affidare incarichi temporanei di docenza per l'attività di formazione di cui necessita l'Agenzia.

Si tratterà di un elenco composto da due sezioni, la Sezione A), *“Formatori interni”* costituita dai dipendenti di ARPA Lombardia e la Sezione B), *“Formatori esterni”* costituita da professionisti provenienti da altre amministrazioni pubbliche e dal settore privato, articolato in diverse aree tematiche ed a loro volta in sotto aree, di tipo dinamico, potendo i soggetti interessati, in possesso dei requisiti generali e specifici di ammissione, chiedere in qualunque momento di essere inseriti nell'Elenco dei Formatori di ARPA Lombardia, previo vaglio della relativa domanda da parte di apposita Commissione di valutazione.

Alla data di scadenza di presentazione delle domande sono pervenute n. 116 candidature per le aree tematiche e sotto aree riportate nell'Allegato A del Decreto DG n. 490/2024.

Le candidature pervenute saranno vagliate dalle Commissioni valutatrici e inserite in un elenco approvato dal Direttore Generale e pubblicato nel sito istituzionale dell'Agenzia.

Successivamente verrà indetto un nuovo avviso pubblico di manifestazione di interesse per la costituzione di un elenco di esperti/docenti/consulenti, esterni ad ARPA Lombardia, in possesso di specifiche conoscenze, competenze, professionalità ed esperienze professionali cui affidare incarichi temporanei di docenza per l'attività di formazione di cui necessita l'Agenzia.

La gestione e l'aggiornamento del predetto Elenco saranno affidate all'Ufficio Formazione.

Con l'istituendo Elenco dei Formatori, ARPA Lombardia vuole dare concreta attuazione a quanto previsto dall'art. 7, comma 6, D.Lgs. n. 165/2001, conferendo incarichi a docenti esterni solo dopo aver verificato l'impossibilità di reperire docenti interni, iscritti nella Sezione A dell'Elenco dei Formatori o nell'ipotesi in cui il soggetto iscritto in tale sezione, individuato per l'incarico di docenza, non sia disponibile per lo specifico evento e non vi siano altri soggetti reperibili nell'area tematica di interesse. La scelta dei docenti interni o esterni cui affidare attività di docenza per gli eventi formativi verrà effettuata dal Responsabile Scientifico del singolo evento formativo, con il supporto dell'Ufficio Formazione, nel rispetto dei principi di economicità, trasparenza, pubblicità, proporzionalità, efficacia, tempestività, correttezza e non discriminazione, nonché del principio di rotazione degli incarichi.

Valutazione efficacia formazione

La valutazione della formazione rappresenta il momento di verifica dell'adeguatezza dell'intero processo formativo attuato, in relazione a tre aree di indagine:

- la valutazione del gradimento
- la valutazione dell'apprendimento
- la valutazione dell'efficacia

Nel corso del 2024 i processi di valutazione dell'efficacia della formazione, intesa come valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi formativi del corso, sono stati oggetto di revisione in occasione della predisposizione del nuovo Regolamento e dell'emissione della nuova Procedura Generale.

Per quanto riguarda la formazione esterna a pagamento, la rilevazione dell'efficacia è stata riformata prevedendo due momenti valutativi: un'autovalutazione del partecipante e una valutazione successiva da esprimere entro 30 giorni dalla conclusione del corso da parte del responsabile della valutazione (solitamente il Dirigente responsabile che ha autorizzato la partecipazione all'evento formativo), il quale attesta l'efficacia della formazione esterna in relazione al raggiungimento degli obiettivi formativi, indicando sia gli obiettivi sia la modalità con cui è stata effettuata la verifica di utilità dell'evento formativo.

Per quanto riguarda la formazione interna, la rilevazione già svolta mediante Moodle attraverso la somministrazione di un questionario a conclusione del corso è stata integrata, con la previsione di un ulteriore strumento di rendicontazione e di valutazione da parte del Responsabile Scientifico che, entro 15 giorni dalla conclusione del corso, trasmette all'Ufficio Formazione una relazione descrittiva e valutativa sui contenuti e sugli aspetti organizzativi del corso.

È stata inoltre introdotta la valutazione positiva della valenza formativa delle iniziative formative c.d. “altre”, tramite sottoscrizione dell'apposita sezione del modulo di attestazione dell'effettuazione dell'iniziativa formativa (MO.DG.074). Tale valutazione è conditio sine qua non per validare la partecipazione dei discenti all'iniziativa.

Inoltre, nel corso del 2024 è stata avviata, nell'ambito dell'Audit misto Regione Lombardia - ARPA

Lombardia²⁵ su “Il processo di formazione e aggiornamento, efficacia ed effetti per l'organizzazione”, un'attività di valutazione dell'efficacia formativa di alcune iniziative formative esterne gratuite, la cui fruizione è stata richiesta dai singoli dipendenti ed autorizzata dai rispettivi Responsabili e Direttori in quanto ritenuta utile per la crescita professionale e personale dei richiedenti. La funzione di Internal Auditing e l'Ufficio Formazione hanno elaborato un questionario specifico per raccogliere feedback dettagliati su questa tipologia di corsi seguiti dai dipendenti. Il questionario è stato strutturato in modo da coprire diversi aspetti chiave dell'esperienza formativa. In particolare, il questionario ha valutato la chiarezza degli obiettivi formativi, l'applicabilità delle competenze acquisite nel lavoro quotidiano e il miglioramento delle competenze tecnico-professionali, tecnico-specialistiche e/o comportamentali, raccogliendo, inoltre, raccomandazioni per migliorare future iniziative formative. Il processo di somministrazione del questionario è stato pianificato per garantire un'alta partecipazione e la raccolta di dati significativi, misurabili e trattabili in maniera aggregata. In seguito all'individuazione di quattro eventi campione, i questionari sono stati inviati online ai rispettivi partecipanti e compilati in forma anonima. Questa metodologia ha permesso di identificare punti di forza e aree di miglioramento delle iniziative formative, fornendo indicazioni per la pianificazione e l'efficacia dei programmi futuri. In conclusione, la somministrazione del questionario online si è rivelato un valido metodo per raggiungere i partecipanti a corsi di formazione esterna gratuita per ottenerne riscontri in merito alla loro efficacia.

Nel mese di giugno 2024 è stato pubblicato su piattaforma ECM un avviso pubblico relativo alla sperimentazione delle ricadute organizzative della formazione accreditata ECM presente nei piani formativi dell'anno in corso. A tal riguardo, nel mese di settembre 2024, l'Ufficio Formazione ha partecipato ad uno sportello virtuale sulle ricadute, organizzato dal GDL di POLIS_ECM, in cui è stata esplicitata la modalità di scelta dell'evento formativo da utilizzare quale progetto pilota per una prima fase di implementazione ed utilizzo dello strumento.

L'evento formativo accreditato ECM individuato dall'Ufficio Formazione sul quale avviare la sperimentazione è il corso “RISK BASED THINKING”, il quale ha avuto luogo in data 13 dicembre 2024.

Di tale corso verranno individuati gli indicatori di ricaduta sulle aree del “sapere”, “saper fare” e “saper essere”, così come declinate nel progetto, e verranno successivamente elaborati ed inviati specifici questionari ad HOC a tutti i partecipanti del corso.

Le effettive ricadute della formazione verranno poi valutate, insieme all'analisi della metodologia per la valutazione delle stesse, insieme al citato GDL POLIS_ECM.

Progetto Ri.Va.

A fine 2023 l'Agenzia ha aderito al Progetto RI.VA “**La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico**” promosso e coordinato dal DFP, con la collaborazione di Formez, SNA e Invitalia, per supportare le amministrazioni pubbliche nella definizione ed implementazione di modelli, strumenti e metodi innovativi di gestione delle risorse umane. Il progetto, che vede coinvolte complessivamente 58 amministrazioni pubbliche, ha preso ufficialmente avvio il 16 gennaio u.s. e si concluderà a dicembre 2025.

Il percorso di accompagnamento è ispirato all'empowerment, volto cioè a rafforzare le competenze e le capacità delle singole amministrazioni, sviluppando la consapevolezza del processo di cambiamento e le competenze necessarie per l'implementazione del modello proposto. In tal senso, il processo di lavoro è improntato al trasferimento del metodo e degli strumenti e al supporto tecnico, affinché siano le stesse amministrazioni a svolgere concretamente il lavoro necessario.

Nel corso del 2024 il Formez ha organizzato una serie di incontri in cui è stato presentato il *Modello Competency-based human resources methode (CBHRM)* ed è stata proposta una metodologia di individuazione delle Famiglie Professionali, dei Profili Professionali e delle competenze tecnico-specialistiche, tecnico-professionali e comportamentali (Dizionari delle competenze) associate a ciascun Profilo; è stato inoltre presentato un primo prototipo della piattaforma (Toolkit) di gestione delle

²⁵ Previsto dal Piano di Audit 2023 approvato con Decreto del Presidente- Amministratore Unico (DPAU) n. 1 del 13.01.2023 e dal Piano di Audit 2024 approvato con DPAU n. 2 del 13.02.2024

risorse umane ed è stato proposto un ciclo di webinar rivolto alle amministrazioni partecipanti al progetto.

La formazione per competenze. Il Fascicolo personale delle competenze.

La competenza professionale, negli ultimi anni, è diventata un'area d'indagine essenziale per chi opera nell'ambito delle risorse umane. La competenza è un ambito multi-sfaccettato che unisce elementi specifici di conoscenza e abilità ad aspetti personali legati a qualità e comportamenti. Proprio tali aspetti hanno assunto negli ultimi anni un ruolo strategico per l'ottimale applicazione dei fattori distintivi della professionalità. Mappare le competenze agenziali rappresenta quindi uno dei passi decisivi verso una gestione efficace delle risorse umane.

La piattaforma Moodle, calata in questo contesto, potrà utilmente supportare l'Agenzia nel valutare anche le soft-skills dei dipendenti, tramite la somministrazione di opportuni questionari, ottenendo importanti informazioni per pianificare, per quanto possibile, percorsi di impiego e crescita professionale individuali, rispettosi delle inclinazioni personali dei singoli dipendenti, nonché delle competenze tecnico-scientifiche strategiche di cui al fabbisogno agenziale.

Si intende avviare nel prossimo triennio un progetto per la realizzazione di un Fascicolo delle competenze del personale dipendente. Il *Fascicolo personale delle competenze*, previsto dall'articolo 18 del Regolamento sulla formazione, potrà essere lo strumento che consente di raccogliere, documentare e valorizzare le conoscenze, le abilità e le attitudini acquisite dai lavoratori nel corso della loro esperienza professionale. Il Fascicolo personale delle competenze avrà diverse finalità: favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, facilitare la mobilità interna, migliorare la gestione delle risorse umane, riconoscere e certificare le competenze acquisite. Il progetto prevede diverse fasi: la definizione di un modello di fascicolo delle competenze condiviso e standardizzato, la formazione dei dipendenti e dei responsabili sul suo utilizzo, la raccolta e la validazione delle informazioni sulle competenze possedute e da acquisire, la creazione e l'aggiornamento del fascicolo delle competenze per ogni dipendente, la diffusione e la valorizzazione del fascicolo delle competenze come strumento di dialogo tra lavoratori e organizzazione.

Questo cambiamento di visione nonché di gestione della formazione del personale dell'Agenzia è supportato inoltre da nuove dinamiche e necessità, nonché da sviluppi futuri ipotizzati e fortemente voluti dal Dipartimento della Funzione Pubblica che, attraverso nuove ed innovative azioni, sta spingendo la PA verso un futuro digitalizzato, volto all'innovazione e alla crescita del capitale umano.

3. Piano della Formazione 2025-2027

Il Piano della Formazione è il documento contenente la programmazione annuale delle azioni di formazione e di aggiornamento del personale che ARPA Lombardia intende realizzare, sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevati nell'organizzazione, anche in conseguenza di innovazioni tecnologiche, organizzative e normative, di processi di mobilità, di processi di reclutamento di nuovo personale, di programmi di sviluppo della qualità dei servizi, esigenze di accrescimento e sviluppo professionale, con particolare riferimento alla riqualificazione e progressione del personale.

La sua elaborazione tiene conto delle disposizioni legislative e contrattuali, delle linee guida ministeriali, delle linee di indirizzo regionali e degli obiettivi formativi definiti dal Comitato dei Direttori per la Formazione (CODIF).

3.1. Principi del Piano della Formazione

Il Piano della Formazione è uno strumento di pianificazione integrata che contiene la programmazione annuale delle azioni di formazione e di aggiornamento del personale che ARPA Lombardia intende realizzare nel corso del prossimo anno e triennio. Il Piano è predisposto sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevati nell'organizzazione, anche in conseguenza di innovazioni tecnologiche, organizzative e normative, di processi di mobilità, di processi di reclutamento di nuovo personale, di programmi di sviluppo della qualità dei servizi, esigenze di accrescimento e sviluppo professionale, con particolare riferimento alla riqualificazione e

progressione del personale.

Il presente Piano, come quello precedente, è stato predisposto secondo le indicazioni e le modalità definite nell'art. 8 del Regolamento sulla Formazione del personale di ARPA Lombardia e in attuazione dei seguenti principi:

- Principio di integrazione tra gli strumenti di pianificazione. Il Piano delle attività formative è coordinato e integrato con gli altri strumenti di pianificazione e di programmazione dell'Agenzia ed è, come gli altri Piani, formalizzato su scala annuale, ma proiettato in una logica di "scorrimento" anche sulle annualità successive.
- Principio del "ciclo di gestione" della formazione nelle amministrazioni pubbliche. Il Piano della Formazione definisce gli obiettivi formativi e programma la formazione finalizzata al loro raggiungimento; la sua attuazione è monitorata e valutata in funzione della successiva pianificazione e riprogrammazione.
- Principio di esaustività. Il Piano della Formazione individua e pianifica tutte le iniziative di formazione rivolte al personale dell'Agenzia, interne ed esterne, obbligatorie e facoltative, gratuite e a pagamento.
- Principio di flessibilità. Il Piano della Formazione può essere modificato in caso di motivate richieste formative aggiuntive non previste.
- Principio di analiticità. Il Piano della formazione indica per ogni iniziativa formativa: il titolo dell'iniziativa, il Responsabile Scientifico, la tipologia e le metodologie formative e didattiche, tipologia e numero dei destinatari, la disponibilità di docenti interni o la necessità di avvalersi di docenti esterni.

3.2. La pianificazione delle iniziative. Le nuove aree formative.

Le iniziative formative pianificate rappresentano l'esito di un processo di raccolta, di analisi, di valutazione e di selezione dei fabbisogni formativi.

L'attività di definizione dei fabbisogni è finalizzata ad individuare le attività di formazione e di aggiornamento necessarie per rispondere adeguatamente ai bisogni organizzativi dell'Agenzia, per accrescere le competenze dei propri dipendenti e per sviluppare e rafforzare il senso e il valore pubblico dalle attività svolte.

Preliminarmente all'avvio della raccolta dei fabbisogni è stato proposto quale modello di classificazione dei fabbisogni e delle iniziative il sistema di classificazione delle Aree formative già utilizzato per la selezione dei formatori interni. La nuova classificazione tiene conto del mutato assetto organizzativo dell'Agenzia e intende proporre un unico modello di riferimento per la ricognizione di fabbisogni, la pianificazione degli eventi formativi e individuazione dei docenti interni ed esterni a cui affidare le attività didattiche.

Il nuovo sistema di classificazione prevede le seguenti Aree:

Area A: Area Giuridico Amministrativa

L'Area Giuridico Amministrativa ricomprende le conoscenze e le competenze necessarie a garantire il migliore espletamento di attività necessarie al buon funzionamento dell'Agenzia con particolare riguardo alle attività di gestione giuridica ed economica del rapporto di lavoro e di sviluppo delle risorse umane, di acquisizione di beni e servizi, di corretto svolgimento delle attività contabili, di redazione del Bilancio e dei rendiconti dell'Agenzia, nonché di approfondimento degli istituti del diritto amministrativo e la conoscenza delle tecniche di redazione degli atti e dei provvedimenti.

Rientrano altresì in questa Area le attività formative sul codice di comportamento, sull'etica pubblica, in materia di privacy e trasparenza, nonché sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza al fine di garantire un approccio concreto e mirato alla costruzione di una diffusa cultura della prevenzione e della legalità nell'ambito dell'organizzazione al fine di ridurre significativamente il rischio di comportamenti illeciti.

Rientrano in questa Area formativa tutte le iniziative volte a sostenere la transizione amministrativa, l'azione di riforma introdotta dal D.Lgs. n. 36/2023 in materia di appalti (obbligatorietà del piano formativo per le funzioni di RUP e DEC; digitalizzazione del ciclo di vita degli acquisti, *e-procurement*

e adozione del *building information modeling* - BIM); l'adozione di principi e valori comuni al lavoro pubblico; il lavoro agile e la corretta gestione del rapporto di lavoro a distanza.

La formazione dell'Area A sarà erogata tramite Syllabus, AssoArpa, SNA, Formez, altri soggetti pubblici o privati esterni o internamente tramite docenti interni.

Area B: Area Giuridico Ambientale

L'Area Giuridico Ambientale comprende la formazione obbligatoria per la nomina dei nuovi UPG e l'aggiornamento ed approfondimento sulle tematiche relative alle attività di polizia giudiziaria di chi già svolge attività ispettive e di controllo. Rientrano nell'Area B le iniziative formative rivolte agli ispettori ambientali, in attuazione delle disposizioni di cui al D.P.R. 4 settembre 2024.

Rientra inoltre in questa area l'approfondimento del Codice dell'Ambiente e dei principi e istituti del diritto ambientale e del diritto urbanistico.

La formazione dell'Area B sarà erogata tramite Syllabus, SNA, SNPA, AssoArpa, altri soggetti pubblici o privati esterni o internamente tramite docenti interni.

Area C: Area Comunicazione e sviluppo soft skill

L'Area Comunicazione e sviluppo delle soft skill comprende la formazione finalizzata allo sviluppo delle soft skills, cioè delle competenze trasversali legate alla leadership, al problem solving, al team working, alla capacità di adattamento al cambiamento, necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle transizioni esterne e interne all'ente.

Rientra in questa Area la formazione sulle attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni ex L. n. 150/2000, la formazione volta a sostenere la transizione amministrativa, tra cui le iniziative di rafforzamento delle capacità di comunicazione interna ed esterna all'Agenzia e delle competenze linguistiche.

La formazione dell'Area C sarà erogata tramite soggetti pubblici o privati esterni, internamente tramite docenti interni, Syllabus, SNA, AssoArpa.

Area D: Area Digitalizzazione

L'Area D comprende le iniziative volte a favorire la transizione digitale e dunque a rafforzare le competenze di base per un utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie digitali e dell'IA nel lavoro pubblico, le competenze di base e specialistiche per l'attuazione di specifici processi di digitalizzazione trasversali e di dominio, le competenze specialistiche per la progettazione, l'implementazione e il governo di soluzioni digitali e tecnologiche innovative.

La formazione ICT è stata pianificata ed erogata in diverse modalità:

- direttamente dal personale ARPA ICT;
- offerta da ARIA e da altri enti o società esterni;
- realizzata in collaborazione con partner certificati.

Le attività formative relative all'Area Digitalizzazione formano un percorso strutturato destinato sia al personale tecnico, sia a quello amministrativo, con particolare attenzione alla conformità normativa. Tra le tematiche chiave, previste ed offerte, vi è la sicurezza informatica, le differenze tra PEC e REM, l'uso della piattaforma SAP e l'interoperabilità aziendale.

Viene dato ampio spazio anche alla formazione sull'utilizzo di strumenti come EDMA, Office 365, Power BI e applicazioni per l'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione. Alcuni strumenti, come Access e i microservizi/container, sono stati inseriti come opzioni da valutare in base alle necessità future.

Un focus rilevante è stato dedicato anche alla cyber sicurezza, con particolare attenzione al riferimento alla legislazione più recente (2024), la quale introduce obblighi stringenti per le Pubbliche Amministrazioni.

La formazione dell'Area D sarà erogata tramite soggetti pubblici o privati esterni, internamente tramite docenti interni, Syllabus, SNA, AssoArpa.

Area E: Area Transizione ecologica ed energetica

Rientrano nell'Area E le iniziative volte a diffondere le competenze per la transizione ecologica ed energetica, con particolare riguardo alla conoscenza dei principi alla base dello sviluppo sostenibile e degli Obiettivi dell'Agenda 2030, nonché delle competenze per orientare i comportamenti individuali e collettivi sui valori della sostenibilità, per promuovere e attuare progetti e pratiche sostenibili, per governare la sostenibilità e i suoi impatti.

La formazione dell'Area E sarà erogata tramite soggetti pubblici o privati esterni, internamente tramite docenti interni, Syllabus, AssoArpa, SNPA.

Area G: Area prevenzione e sicurezza del lavoro

La formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro trova la sua definizione nell'art. 2 D. Lgs. n. 81/2008 come il *“processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi”* e soprattutto costituisce un obbligo previsto dall'art. 37 D. Lgs. n. 81/08 secondo cui *“Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, [...]”*.

L'articolazione del percorso di formazione dei lavoratori è stabilita nell'Allegato A dell'Accordo Stato Regioni del 21/12/2011 e, attraverso il presente documento, si propone per i dipendenti di ARPA Lombardia un progetto formativo completo dedicato alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per la formazione generale e specifica dei lavoratori, nonché per la formazione aggiuntiva in relazione alla mansione nell'ambito della sicurezza di tutto il personale di ARPA Lombardia secondo quanto previsto dal Titolo I, Sezione IV D.Lgs n. 81/2008.

Rientrano dunque nell'Area G le attività formative obbligatorie e quelle raccomandate in relazione allo svolgimento delle particolari condizioni e alle caratteristiche delle attività svolte dagli operatori dell'Agenzia.

L'attività formativa in tale materia verrà proposta sia attraverso docenze esterne sia attraverso docenti interni appositamente formati.

Area Tecnico-Scientifica

La formazione tecnico-scientifico rappresenta per l'Agenzia il presupposto obbligatorio e necessario per lo svolgimento delle attività tecniche e il perseguimento della mission istituzionale.

Per l'Area della Formazione Tecnico-Scientifica in ARPA Lombardia sono confermate le seguenti 5 Sottoaree individuate nella pianificazione 2024. Ogni sottoarea comprende ambiti specifici in relazione alle specifiche attività e alle diverse matrici ambientali.

1. **Strumentazione, supporto tecnico, sistemi informativi, sistemi di gestione:** in questo ambito si approfondiranno le caratteristiche, le funzionalità e le modalità di utilizzo degli strumenti e dei sistemi a disposizione dei dipendenti per svolgere le proprie mansioni in modo efficace ed efficiente.
2. **Controlli ambientali e tecniche di misura/campionamento:** in questo ambito si illustreranno le metodologie e le procedure per effettuare i controlli ambientali e le tecniche di misura e campionamento delle diverse matrici (aria, acqua, suolo, rifiuti, rumore, radiazioni, etc.), con particolare attenzione agli aspetti normativi, qualitativi.
3. **Autorizzazioni, valutazioni e approfondimenti normativi:** in questo ambito si esamineranno i criteri e i requisiti per rilasciare le autorizzazioni ambientali alle attività produttive e si analizzeranno le normative nazionali ed europee in materia di tutela dell'ambiente e della salute.
4. **Monitoraggio ambientale:** in questo ambito si approfondiranno i metodi, i risultati e le tendenze del monitoraggio ambientale effettuato da ARPA Lombardia sui principali indicatori di qualità dell'ambiente (qualità dell'aria, delle acque, del suolo, etc.), con riferimento ai dati storici e ai confronti territoriali.
5. **Ispezioni e controlli attività produttive:** in questo ambito si discuteranno le modalità e le tecniche per svolgere le ispezioni e i controlli sulle attività produttive soggette a vigilanza ambientale, con focus sui casi più critici e sui possibili scenari di rischio.

L'Agenzia è un ente ad alto tasso di qualificazione del personale. Le attività formative sono pertanto prevalentemente svolte da docenti interni o appartenenti ad enti del SNPA. La formazione tecnico scientifica sarà pertanto erogata tramite corsi interni e corsi esterni organizzati da SNPA, ISPRA, altre ARPA o altri soggetti pubblico o privati.

3.3. Il metodo della pianificazione: la raccolta, l'analisi e la proposta dei fabbisogni formativi

Per la rilevazione dei fabbisogni l'Ufficio Formazione si è avvalso della collaborazione dei Referenti della Formazione delle strutture dell'Agenzia, che hanno supportato i Direttori e i RUO nella trasmissione della documentazione. Il 10 ottobre 2024 si è svolta la riunione con i Referenti della Formazione per illustrare le modalità operative di raccolta dei fabbisogni.

Il processo di raccolta dei fabbisogni formativi è stato avviato il 15 ottobre 2024 e si è concluso il 28 ottobre 2024. Sono pervenute complessivamente 440 richieste.

Le esigenze e le proposte sono state oggetto di esame e di confronto con i Direttori proponenti e con i Responsabili Scientifici/Referenti esperti di ogni ambito specifico, anche al fine di definire meglio i singoli fabbisogni e le relative priorità e di procedere alla pianificazione delle iniziative formative per il triennio 2025-2027.

3.4. Gli obiettivi formativi per il triennio 2025-2027

Gli obiettivi formativi sono strettamente connessi con quelli strategici dell'Agenzia e devono necessariamente raccordarsi con i temi relativi alle attività istituzionali e strategiche di ARPA.

Oltre che negli ambiti **formativi obbligatori** (prevenzione della corruzione ex L. n. 190/2012, art. 5; etica, trasparenza e integrità; attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni; salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ex D.Lgs. n. 81/2008, art. 37; contratti pubblici; lavoro agile; pianificazione strategica) **necessaria e prioritaria rimane la formazione di natura tecnico-scientifica e specialistica, necessaria per lo svolgimento delle attività istituzionali dell'Agenzia, quali i controlli, i monitoraggi e le attività laboratoristiche.**

Tra gli **obiettivi formativi obbligatori per il personale dell'Agenzia** vi sono quelli finalizzati al mantenimento delle qualifiche (formazione TCA), finalizzati al riconoscimento di crediti richiesti ad alcune categorie di dipendenti per lo svolgimento di alcune attività (formazione ECM), per il mantenimento o il conseguimento della qualifica di Ufficiale di polizia Giudiziaria.

Tra gli obblighi formativi occorre considerare la recentissima adozione del Regolamento concernente disposizioni sul personale ispettivo del Sistema Nazionale a rete per la protezione dell'ambiente, ai sensi dell'art. 14, comma 1, della Legge n.132/2016 (D.P.R. 4 settembre 2024, n. 186) che disciplina la figura degli **ispettori ambientali** definendone ruolo, funzioni e attività formativa e di aggiornamento ad essi destinata.

Oltre alla formazione volta a rafforzare le conoscenze tecnico-specialistiche (hard skill), oggetto di pianificazione 2025-2027 è la formazione per lo sviluppo delle competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale e ecologica, le competenze di leadership e le soft skill, e quella volta a sviluppare una piena consapevolezza del ruolo svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione.

Importante è estendere la **formazione manageriale** avviata nel 2024 per i dirigenti neoassunti a ulteriori dirigenti e quadri dell'Agenzia. Una formazione mirata a sviluppare le competenze organizzative-gestionali e comportamentali-relazionali va rivolta anche a coloro che rivestono un ruolo dirigenziale, sovrintendono a processi e coordinano persone da tempo, proprio al fine di omogeneizzare standard gestionali e comportamentali. La recente riorganizzazione dell'Agenzia che ha comportato cambiamenti di ruolo e riassegnazione di attività richiede interventi formativi di change management, leadership e sviluppo di soft skill, al fine di sostenere gli importanti processi di cambiamento organizzativo in corso.

Nel corso dell'ultimo triennio l'Agenzia ha incrementato il proprio organico in misura consistente per esigenze di turn over e per continuare a svolgere in maniera adeguata i servizi e le attività

istituzionalmente assegnate. Per i nuovi assunti - che nel corso del 2024 sono stati quasi cento - occorre intervenire con interventi di **formazione onboarding** sia per garantire la piena conoscenza dei sistemi operativi e delle strumentazioni informatiche in uso presso l'Agenzia sia per conoscere ruoli, funzioni e attività dell'Agenzia e i principali atti regolatori interni.

Anche per questi temi è emersa la necessità di estendere le opportunità di conoscenza e di approfondimento a tutto il personale progettando eventi di formazione onboarding rivolti prioritariamente al personale neoassunto con possibilità di adesione aperta anche ai dipendenti che da più anni operano all'interno dell'Agenzia. Parallelamente occorre promuovere eventi finalizzati a migliorare la conoscenza reciproca, stimolare rapporti di fiducia e il senso di appartenenza all'ente, favorire il benessere organizzativo e il team working.

Altra esigenza emersa è connessa alla diffusione e condivisione dei piani dell'Agenzia e degli obiettivi strategici ed operativi tra i dipendenti. A tal fine occorre potenziare l'utilizzo degli strumenti e dei canali di **comunicazione interna** e diffonderne la conoscenza da parte di tutti i dipendenti.

Particolarmente avvertiti e numerosi sono i fabbisogni formativi nell'Area Comunicazione e sviluppo delle soft skill. Lo sviluppo delle **capacità comunicative e delle competenze linguistiche** rappresentano una condizione per migliorare i rapporti con le imprese e i cittadini, per incrementare l'autorevolezza e la visibilità dell'Agenzia nelle relazioni istituzionali e nei contesti anche internazionali in cui l'Agenzia opera.

Necessaria è altresì **la formazione di base e specialistica e l'aggiornamento continuo a supporto delle attività amministrativo-gestionali dell'Agenzia** con particolare riguardo agli istituti di gestione giuridica ed economica del personale, alla predisposizione degli atti provvedimenti e pianificatori dell'Agenzia, alle responsabilità dei dipendenti dell'Agenzia.

In materia di contrattualistica pubblica, nel corso del 2025 proseguirà la formazione di base e specialistica per l'applicazione del Codice degli Appalti con particolare riguardo al ruolo e alle funzioni dei RUP e DEC e verrà avviato un **percorso di formazione rivolto al personale che svolge funzioni relative alle procedure in materia di acquisto di servizi e forniture (Piano formativo ex art. 15, comma 7, D.Lgs. n. 36/2023)**.

Nell'ambito della formazione sulla sicurezza dei luoghi di lavoro nel corso dell'anno 2024 l'Agenzia ha iniziato ad investire, tramite corsi di formazione esterna e la partecipazione a manifestazioni fieristiche e workshop, sulla **preparazione professionale dei docenti interni**. Tale proposito verrà riproposto nell'anno 2025 con corsi di approfondimento in materia per gli attuali docenti e per quelli che hanno manifestato la disponibilità a svolgere attività di docenza interna.

Nella seduta del 19 dicembre 2024 il CODIF ha espresso parere positivo sugli obiettivi formativi, sulle linee generali, sui contenuti della pianificazione e sui criteri di individuazione e selezione delle iniziative da pianificare e realizzare nel corso del 2025 e del triennio 2025-2027.

Le iniziative formative da realizzarsi nel corso del 2025 e del triennio 2025-2027 saranno approvate con successivo decreto del Direttore Generale dell'Agenzia.

4. Le risorse finanziarie per la formazione

Le risorse finanziarie per la formazione stanziare nel bilancio di previsione per il triennio 2025-2027 sono le seguenti:

2025	211 ORGANIZZAZIONE DI CORSI DI AGGIORNAMENTO PER IL PERSONALE O PER LA SUA PARTECIPAZIONE A CORSI ORGANIZZATI DA ALTRI ENTI	€ 180.000,00
2026	211 ORGANIZZAZIONE DI CORSI DI AGGIORNAMENTO PER IL PERSONALE O PER LA SUA PARTECIPAZIONE A CORSI ORGANIZZATI DA ALTRI ENTI	€ 170.000,00
2027	211 ORGANIZZAZIONE DI CORSI DI AGGIORNAMENTO PER IL PERSONALE O PER LA SUA PARTECIPAZIONE A CORSI ORGANIZZATI DA ALTRI ENTI	€ 170.000,00

Allegati

- **Relazione finale formazione 2024**

3.5 Piano Triennale delle Azioni Positive

La promozione della parità e delle pari opportunità nella pubblica amministrazione necessita di un'adeguata attività di pianificazione e programmazione, strumenti ormai indispensabili per rendere l'azione amministrativa più efficiente e più efficace, come evidenziato nella Direttiva n. 2/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica del Ministero per la Pubblica Amministrazione "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche".

Al riguardo, il D.Lgs. n. 198 del 2006 recante "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*", all'articolo 48, intitolato "*Azioni positive nelle pubbliche amministrazioni*" stabilisce che le amministrazioni pubbliche predispongano *Piani triennali di azioni positive* volti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel mondo del lavoro. La medesima disposizione introduce, quale sanzione per il caso di mancata adozione del suddetto Piano triennale, il divieto di assumere da parte dell'Amministrazione nuovo personale, compreso quello appartenente alle categorie protette.

In ragione del collegamento con il *ciclo della performance*, il Piano triennale di azioni positive deve essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno, anche come allegato alla *Sezione Performance* del PIAO.

In data 30.09.2024 il Presidente di ARPA ha nominato il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, il benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, considerato che nel corso del 2024 era scaduto il precedente mandato.

Il presente **Piano di Azioni Positive** reca gli aggiornamenti per il triennio 2025 - 2027, riprendendo in parte gli obiettivi e le azioni già previsti per il triennio 2024-2026. Le azioni positive saranno articolate principalmente lungo le seguenti linee di lavoro: la partecipazione attiva del CUG al tema del lavoro agile per il monitoraggio dei risultati della sua applicazione in questi anni e per il nuovo progetto POLA previsto per il triennio 2025-2027, le iniziative formative promosse in collaborazione con l'Ufficio Formazione per la diffusione di una cultura manageriale e la responsabilizzazione del comparto, il miglioramento del clima organizzativo e la riduzione dei rischi stress-lavoro correlato, con interventi rivolti ai neoassunti, anche per migliorare il loro coinvolgimento nei gruppi tecnici di lavoro già strutturati.

Il CUG, inoltre, parteciperà alla Rete Nazionale Ambiente del CUG, recentemente ricostituitasi, aderendo a progetti, idee e azioni concrete proposte dalla rete nazionale.

Si vogliono in linea generale rafforzare gli obiettivi di parità e pari opportunità, rimuovendo qualunque forma di discriminazione e potenziare gli strumenti per un maggior benessere lavorativo.

Il Piano delle Azioni Positive rimane radicato nell'ambito del seguente contesto normativo:

- art. 48 del Decreto Legislativo, 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna);
- la legge di bilancio 2017, art.1 comma 218, che nel modificare l'art. 26 del D. Lgs. 11 aprile 2006 n. 198, (c.d. Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), ha previsto espressamente in capo al datore di lavoro il **dovere** di adottare iniziative finalizzate a prevenire il fenomeno delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro;
- il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 ottobre 2020 che dispone le modalità e le tempistiche per l'esposizione del numero verde di pubblica utilità per il sostegno alle vittime di violenza e di stalking;
- la legge 15 gennaio 2021 n. 4 di ratifica della Convenzione ILO n. 190/2019 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro;
- il DPCM del 23 settembre 2021 e il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 con i quali viene stabilito per le pubbliche amministrazioni il superamento dell'utilizzo del lavoro agile emergenziale come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa e che il lavoro agile, nelle more di definizione dei relativi istituti da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità ed obiettivi nell'ambito del PIAO dell'ente, potrà essere autorizzato nel rispetto di alcune condizioni;
- la Circolare sul lavoro agile emanata in data 05 gennaio 2022 dal Ministro del Lavoro e dal Ministro della Funzione Pubblica che, tra l'altro, dispone che ciascuna Amministrazione può equilibrare il

rapporto di lavoro in presenza/lavoro agile secondo le modalità organizzative più congeniali alla propria situazione, tenuto conto dell'andamento epidemiologico nel breve e nel medio periodo e delle contingenze che possono riguardare i propri dipendenti.

Ai sensi dell'art. 42 del citato Codice delle Pari Opportunità, le "azioni positive" sono definite come "misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità (...) dirette a favorire l'occupazione femminile e a realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro".

Si tratta di misure che, in deroga al principio di uguaglianza formale, hanno l'obiettivo di rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità. Tali misure sono di carattere speciale in quanto specifiche e ben definite, ed in quanto intervengono in un determinato contesto al fine di eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta. Allo stesso tempo si tratta di misure temporanee in quanto necessarie fin tanto che si rilevi una disparità di trattamento. La strategia sottesa alle azioni positive è volta a rimuovere quei fattori che direttamente o indirettamente possono determinare situazioni di squilibrio in termini di opportunità; consiste, di fatto, nell'introduzione di meccanismi che pongano rimedio agli effetti sfavorevoli di queste dinamiche, compensando gli svantaggi e consentendo concretamente l'accesso ai diritti.

L'evoluzione normativa sopra citata (Legge di bilancio 2017 - art. 1 comma 218; DPCM 30 ottobre 2020; legge 15 gennaio 2021 n. 4 - ratifica della Convenzione ILO n. 190/2019), inoltre, pone particolare accento e disciplina l'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, indicando le modalità e i modelli di comunicazione che le Aziende devono adottare per informare tempestivamente sugli strumenti disponibili per la prevenzione e per il sostegno alle vittime di violenza e di stalking.

La pianificazione a sostegno delle pari opportunità e dell'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro contribuisce altresì a definire il risultato prodotto dall'amministrazione nell'ambito del cosiddetto *ciclo di gestione della performance*, previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. Quest'ultima normativa, infatti, richiama i principi espressi dalla disciplina in tema di pari opportunità, e prevede, in particolare, che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa tenga conto, tra l'altro, del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. Viene dunque stabilito il principio che *un'amministrazione è tanto più performante quanto più riesce a realizzare il benessere dei propri dipendenti*.

Per effetto delle disposizioni di cui all'art. 1 del D.P.R. del 24 giugno 2022, n. 81 in vigore dal 15 luglio 2022, il Piano Azioni Positive è assorbito nel **Piano integrato di attività e organizzazione**, di cui costituisce una sezione.

In tema di pari opportunità e per l'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro svolge un ruolo essenziale la figura dell'Il/la **Consigliere di Fiducia**. In ARPA la Consigliera di Fiducia è operativa dal febbraio 2022 e presta assistenza, attività di ascolto, di consulenza e di supporto, in piena autonomia e nel rispetto della riservatezza, garantendo l'anonimato, al personale dell'Agenzia che ne richieda l'intervento negli ambiti di sua competenza, relativi a comportamenti o atti di discriminazione, di molestie, di vicende di mobbing o di costrittività organizzativa. Opera principalmente attraverso lo **Sportello di Ascolto** nell'assoluto rispetto della dignità di tutti i soggetti coinvolti, garantendo la neutralità e l'imparzialità rispetto ai casi trattati, nonché la totale riservatezza delle notizie e dei fatti di cui viene a conoscenza.

La Consigliera di Fiducia si confronta periodicamente con gli organi preposti dell'Agenzia e con il CUG per segnalare le aree critiche e suggerire le opportune iniziative di miglioramento.

Le risorse umane di ARPA Lombardia

Il punto di partenza indispensabile per qualsiasi attività di pianificazione è costituito da una rappresentazione della situazione di fatto nella quale si opera e, pertanto, per ciò che riguarda le politiche connesse allo sviluppo delle pari opportunità, dalla raffigurazione di una aggiornata situazione degli organici, distinti per ruolo, per inquadramento e per genere. Si riportano i dati aggiornati al giugno 2024, a seguito del provvedimento organizzativo di cui al Decreto n. 295 del 16 maggio 2024.

RIPARTO DI GENERE PERSONALE DIRIGENZIALE			
	UOMINI	DONNE	TOTALE
DIRETTORE/DIRETTRICE GENERALE	1	0	1
DIRETTORE/DIRETTRICE AMMINISTRATIVO/A	1	0	1
DIRETTORE/DIRETTRICE TECNICO/A	0	2	2
DIRETTORE/DIRETTRICE DIPARTIMENTO REGIONALE	1	1	2
DIRETTORE/DIRETTRICE DI DIPARTIMENTO	3	5	8
DIRIGENTE UOC	21	18	39
DIRIGENTE UOS	9	13	22
DIRIGENTE	24	36	60
TOTALE	60	75	135

RIPARTO DI GENERE PERSONALE NON DIRIGENZIALE (A TEMPO DETERMINATO E INDETERMINATO)			
INQUADRAMENTO	UOMINI	DONNE	TOTALE
AMMINISTRATIVO	41	119	160
TECNICO	232	243	475
SANITARIO	101	95	196
PROFESSIONALE	1	5	6
TOTALE	375	462	837

Azioni Positive per il triennio 2025-2027

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, il benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) ha focalizzato l'attenzione su temi e strumenti a supporto dei lavoratori per la conciliazione vita-lavoro, per il benessere organizzativo, la comunicazione e la formazione, intesi come aspetti strettamente correlati, sui quali è necessario intervenire in maniera coordinata e sinergica nel rispetto delle previsioni dei contratti collettivi di riferimento e del ruolo delle OO.SS.

Si riportano di seguito le azioni finalizzate a eliminare gli ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità e a promuovere il benessere di chi lavora, in una tabella che dà evidenza delle aree di intervento e degli indicatori individuati per il raggiungimento degli obiettivi.

Le azioni riportate nella tabella seguente saranno attuate nel rispetto della normativa e dei contratti collettivi del lavoro vigenti oltre che in armonia con le regole inerenti alle relazioni sindacali.

AZIONE	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
Monitoraggio sui risultati del lavoro agile	Dirigenti e Comparto	Numero attività e iniziative svolte	Valutazione congiunta con OPI monitoraggio POLA	Valutazione congiunta con OPI monitoraggio POLA	Valutazione congiunta con OPI monitoraggio POLA Iniziative per il miglioramento del Lavoro per obiettivi
Iniziative formative per la cultura manageriale e la responsabilizzazione del comparto	Dirigenti e Comparto	Numero attività e iniziative svolte	Iniziative formative di tutoring gestione e formazione gruppi di lavoro	Eventuali ulteriori azioni formative e di tutoring	Eventuali ulteriori azioni formative e di tutoring
Miglioramento del clima organizzativo, riduzione dei rischi stress-lavoro correlato, coinvolgimento dei neoassunti	Dirigenti e Comparto con focus su neoassunti	Percentuale popolazione soddisfatta (incremento del benessere percepito e miglioramento del clima)	• 2^Edizione World Cafè (target da definire) • Iniziativa sul linguaggio e gli stereotipi di genere • Esperienza pilota integrazione dei neoassunti in gruppi di lavoro consolidati • Survey su clima organizzativo e stress lavoro correlato (cfr. ANAC): punto zero	• 3^Edizione World Cafè (target da definire) • Formazione sul «Restituire un feedback ai colleghi: come, quando e perché» • Coaching mirato al management e al comparto, in esito all'esperienza pilota. • Proposte di modifica su questionario stress lavoro correlato	• Survey – clima organizzativo post-formazione • Formazione manageriale continua • Survey su clima organizzativo e stress lavoro correlato (cfr. ANAC): primo confronto
Aggiornamento tecnologico degli strumenti a supporto del Lavoro Agile e del benessere organizzativo	Dirigenti e Comparto	Numero iniziative svolte	• Identificazione di spazi e modalità per il coworking (in collaborazione con ICT e gestione patrimonio immobiliare)	• Tecnologia (eventuale aggiornamento di dispositivi e applicativi, formazione)	• Tecnologia (eventuale aggiornamento di dispositivi e applicativi, formazione)

Aggiornamento, Monitoraggio e verifica del Piano delle Azioni Positive

La necessità di curare un costante aggiornamento delle azioni, se del caso modificandole o integrandole, e la ancor più rilevante esigenza di eseguire monitoraggi periodici circa lo stato di avanzamento delle azioni medesime, richiedono la predisposizione di idonei strumenti di verifica dell'attività messa in atto dall'Amministrazione in adempimento del Piano.

Sulla base di quanto previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2 del 26 giugno 2019, l'attività di verifica sui risultati connessi alle azioni positive illustrate nel Piano competerà primariamente al CUG, che effettuerà il costante accompagnamento nell'attuazione delle azioni positive e il monitoraggio sul raggiungimento dei risultati, anche per gruppi di lavoro tematici costituitisi all'interno del CUG, dandone evidenza e condivisione nelle periodiche riunioni in sessione plenaria, che occasionalmente prevedono anche la partecipazione dei vertici dell'Agenzia.

SEZIONE 4: MONITORAGGI

Per il monitoraggio delle azioni descritte nelle sezioni precedenti, ed in particolare:

Sezione 2

- Valore Pubblico
- Performance
- Anticorruzione

Sezione 3

- Organizzazione del Lavoro Agile
- Piano Triennale dei Fabbisogni
- Piano della Formazione
- Piano delle Azioni Positive

si rinvia a quanto descritto nelle corrispondenti Sezioni, e ad eventuale provvedimento di rettifica al fine di intervenire con gli eventuali correttivi che si dovessero rendere necessari per ciascuno degli ambiti sopra riportati.

ALLEGATI

- 1. BUSINESS MODEL DEI PROCESSI DI ARPA LOMBARDIA**
- 2. DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI SPECIFICI**
- 3. ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI**
- 4. POLA 2025-2027**
- 5. RELAZIONE FINALE FORMAZIONE 2024**