

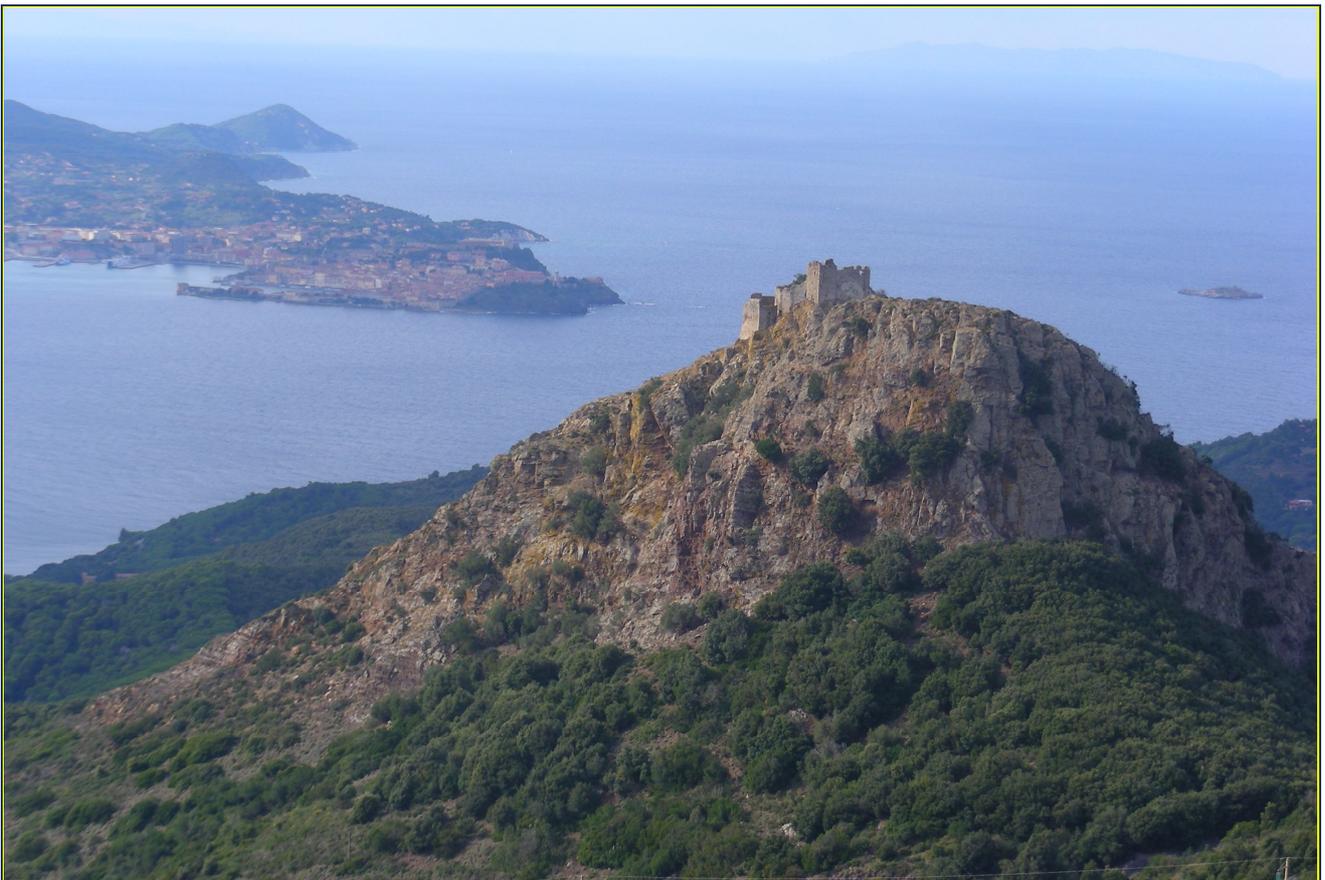
Piano della Performance del Parco Nazionale Arcipelago Toscano 2013 -2015



2013



*Ministero dell' Ambiente
e della Tutela del Territorio e del Mare*



Presidente **GIAMPIERO SAMMURI**

Direttore **FRANCA ZANICHELLI**

Sommario

INTRODUZIONE E ORGANIZZAZIONE DELLA RELAZIONE	3
1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	13
2.1 <i>Chi siamo</i>	13
2.2 <i>Cosa facciamo</i>	15
2.3 <i>Come operiamo</i>	16
3. IDENTITA'	18
3.1 <i>L'amministrazione in "cifre"</i>	18
3.2 <i>Mandato istituzionale e Missione</i>	25
3.3 <i>Albero della performance</i>	26
4. ANALISI DEL CONTESTO	30
4.1 <i>Analisi del contesto esterno</i>	30
4.2 <i>Analisi del contesto interno</i>	31
5. OBIETTIVI STRATEGICI	33
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	34
6.1 <i>Obiettivi assegnati al personale dirigenziale</i>	344
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	37
7.1 <i>Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</i>	37
7.2 <i>Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i>	37
7.3 <i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance</i>	37
ALLEGATI TECNICI	
Allegato n. 1: Identificazione dei principali stakeholder e interpretazione delle loro attese	
Allegato n. 2: Scheda di analisi SWOT	
Allegato n. 3: Scheda tipo del piano di gestione 2013, obiettivi operativi – azioni – crono programma	
Allegato n. 4: Tabella "Dagli obiettivi strategici ai piani operativi"	

La riforma Brunetta (decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) ha introdotto, a partire dal 2010, l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di manifestare, attraverso un sistema di misura e di resoconto dell'operato di ciascun Ente, una rendicontazione oggettiva e trasparente delle attività svolte e dei risultati ottenuti fornendo informazioni fruibili all'esterno e oggettivamente comparabili. Questo obbligo è stato inquadrato dal punto di vista metodologico attraverso specifici indirizzi dettati dalle delibere della Civit per standardizzare i riferimenti delle diverse amministrazioni. Ogni Ente ad inizio anno avvia pertanto il "Ciclo della Performance" che darà conto dell'efficacia del modello gestionale. La misura delle performance è regolarmente sottoposta al controllo strategico ed operativo ed è collegata a sistemi di valutazione della performance organizzativa dell'Ente e individuale del personale.

Secondo la norma, ciascuna amministrazione è tenuta a definire un Piano triennale "strategico", un Piano annuale operativo e un Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale, integrati tra loro nel Piano della Performance, da approvare e pubblicare ogni anno entro fine gennaio.

Il Parco realizza nel 2013 il suo terzo Piano della Performance, attraverso il quale si pone l'obiettivo di consolidare nella sua prassi un modello gestionale che, in coerenza con le disposizioni della norma e sulla base di quanto già costruito finora, coniughi pianificazione, strategia, gestione per obiettivi e sistema di incentivazione.

Organizzazione del Piano

L'organizzazione del documento segue la struttura sotto descritta che ricalca per grandi linee quella già definita nel Piano 2012-2014. Tale struttura rispetta le disposizioni della delibera Civit 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance", tiene conto degli elementi chiave richiamati nella delibera Civit n. 6/2013 sviluppando allo stesso tempo, all'interno dei singoli capitoli, articolazioni di dettaglio rispondenti alla specificità dell'Ente Parco Nazionale Arcipelago Toscano.

1. Presentazione e introduzione.

In questa sezione viene presentato il Piano, con illustrazione dei punti salienti, della filosofia di fondo, della "ratio" sottostante la sua adozione e con riferimento alla sua impostazione.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder.

In questa sezione sono riportate le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione, le aree di intervento e i principali scopi perseguiti per le aspettative dei vari stakeholder e le relative modalità di azione.

3. Identità.

In questa sezione è definito il profilo dell'amministrazione in termini di dimensione di risorse umane e finanziarie, sedi, utenti serviti, etc., è precisato il "mandato istituzionale" ovvero il perimetro nel quale l'amministrazione opera sulla base delle sue attribuzioni e competenze istituzionali; è presentato l'albero delle performance, ovvero una riproduzione sintetica di come gli obiettivi, ai vari livelli, sono inseriti in un quadro organico, complessivo e coerente.

4. Analisi del contesto e sintesi SWOT.

In questa sezione si illustra la visione integrata della situazione in cui opera l'amministrazione, si stimano preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nell'attuazione delle strategie che si intendono realizzare, si verificano i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento e i punti di forza e di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

5. Pianificazione Strategica: dagli outcome alle azioni strategiche.

In questa sezione vengono presentati innanzitutto gli outcome che l'Ente intende prefiggersi in ciascuna area strategica, poi le mappe dei conseguenti obiettivi strategici da perseguire nel triennio di riferimento, le azioni da porre in atto per conseguirli e gli indicatori che permettono di misurare oggettivamente l'avvenuto raggiungimento dei traguardi.

6. Pianificazione Operativa: dagli obiettivi operativi ai progetti.

In questa sezione vengono presentati gli obiettivi operativi annuali legati agli obiettivi strategici precedentemente illustrati; per ciascun obiettivo operativo si riportano, oltre agli indicatori e ai target, che permettono di misurarne oggettivamente l'avvenuto raggiungimento, anche i progetti che ne abilitano il raggiungimento.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento.

In questa sezione del Piano sono descritti i processi per sviluppare il Piano e le responsabilità degli attori coinvolti nell'attuazione degli interventi, il controllo attuato attraverso il monitoraggio, i correttivi eventuali da apportare per favorire il miglioramento all'interno del ciclo della performance. Sono, inoltre, specificate le principali azioni di miglioramento da attuare per lo sviluppo del modello stesso.

8. Allegati tecnici.

Sono specifici repertori in cui sono definiti gli strumenti e le schede di rilevazione utilizzati per la costruzione del Piano.

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Per misurare la performance dell'ENTE PARCO bisogna focalizzare quali sono i "bisogni" ovvero le necessità e i desideri che hanno dato luogo alla costituzione dell'amministrazione statale che ha come finalità la gestione dell'area inclusa nel Parco Nazionale dell'Arcipelago Toscano.

Cosa si aspettano le persone da un parco?

La risposta più frequente è che protegga la natura del territorio incluso nel perimetro.

Cosa si aspettano i residenti che abitano dentro il territorio di un parco?

La risposta più frequente è che sia di aiuto alla comunità locale.

Cosa si aspettano i portatori di interessi da un parco?

Nell'immaginario degli appartenenti a ciascuna categoria di solito ci si aspettano vantaggi.

Cosa si aspetta lo Stato italiano dai suoi Parchi nazionali?

Che rappresentino le eccellenze per la tutela del paesaggio e dell'ambiente del nostro Paese.

Che cosa si aspetta un valutatore della performance da un Ente Parco?

Che dia prova di essere un Ente pubblico autorevole, ben organizzato, efficiente, trasparente.

Che cosa si aspetta un dipendente del Parco dal suo datore di lavoro?

Che sia un'amministrazione capace di svolgere correttamente i compiti valorizzando l'apporto dei lavoratori.

Che cosa si aspettano gli agenti del Corpo Forestale dello Stato che fanno servizio di sorveglianza?

Che il Parco sia dotato di regole chiare e certe per poterle applicare senza criticità nelle funzioni di controllo ambientale.

Che cosa si aspetta l'Unione Europea da un Parco che ospita specie di valore conservazionistico?

Che sappia agire concretamente per arrestare la perdita di biodiversità.

Che cosa si aspetta il Consiglio Direttivo di un Parco?

Che l'Ente disponga di risorse adeguate per realizzare gli obiettivi di tutela e favorire le comunità locali e che abbia una struttura organizzativa all'altezza delle aspettative.

Che cosa ci si aspetta in definitiva da un Parco per affermare che "funziona bene"?

Comincia da questa domanda la costruzione di una risposta che si traduce con il termine "performance" e che ha attinenza con le finalità dell'Ente e con la realizzazione di progetti.

Con questa relazione cerchiamo di far conoscere all'esterno quello che fa l'Ente Parco.

Per questo vogliamo segnalare i 10 punti fondamentali che caratterizzano l'azione dell'Ente attraverso le decisioni assunte dal presidente e dagli organi gestionali quindi sviluppate dall'organizzazione con il coordinamento esecutivo della direzione:

1. Ci preme mettere in risalto il lavoro intenso svolto dalle persone che operano nell'Ente,
2. Ci preme rendere accessibile a tutti la mole di dati che l'Ente ha messo insieme in questi anni grazie all'esperienza di dar sostanza alle idee,
3. Ci preme far emergere i buoni risultati ottenuti nella conservazione della biodiversità,
4. Ci interessa condividere le riflessioni sulle necessità di imprimere cambiamenti per l'adozione diffusa di comportamenti ecosostenibili,
5. Ci preme parteciparvi il desiderio di potere agire più efficacemente per perseguire le finalità di tutela,
6. Ci interessa condividere nel miglior modo possibile gli obiettivi di salvaguardia ambientale,
7. Ci preme presentare il risultato degli sforzi compiuti per applicare correttamente la nostra Legge 394/91 che ci ha affidato un compito importantissimo per fare bella l'Italia,
8. Ci preme descrivere con le parole e le modalità suggerite nel DLgs. 150/2009 quello che può essere utile per ottenere un giudizio obiettivo sull'operato complessivo dell'organizzazione, sul lavoro della dirigenza, sull'attività dei lavoratori,
9. Ci interessa irrobustire l'immagine positiva del Parco per integrarlo pienamente nel territorio,
10. Ci interessa rafforzare l'attrattiva per l'immaginario collettivo di coloro che frequentano il Parco saltuariamente o lo conoscono solo indirettamente.

Con questa presentazione vogliamo farvi entrare nel vivo del nostro lavoro.

Riteniamo fondamentale che il Parco operi per essere parte integrante della Comunità locale e che si apra alla partecipazione della collettività. Le azioni che abbiamo programmato puntano a rendere concreta la finalità di conservazione del patrimonio naturale. Vogliamo garantire il perseguimento della trasparenza, dell'efficacia, dell'economicità rispondenti alla metodologia di analisi imposta dalle nuove normative sul riordino della pubblica amministrazione. Vogliamo consolidare la fiducia nell'Ente attraverso l'ascolto attivo delle esigenze dei portatori di interessi. Per questo presentiamo 5 aree di intervento cercando di sviluppare buone prassi che consentano di superare criticità e incomprensioni. Vogliamo comunicare con chiarezza come opera l'Ente per coinvolgere sia le persone residenti nelle diverse realtà insulari che i fruitori che raggiungono le isole a scopi turistici. Vogliamo favorire l'attenzione ai temi della tutela.

Per il Parco rimane strategico agire con il supporto del mondo della ricerca per promuovere interventi efficaci per custodire efficacemente la biodiversità. E' stato quindi importante attivare partenariati con il mondo scientifico e stiamo portando avanti numerosi progetti che hanno ricevuto risorse su programmi finanziari europei. Abbiamo svolto campagne di monitoraggio per ottenere dati aggiornati indispensabili per la gestione delle specie di valore conservazionistico e per contenere quelle problematiche. Cerchiamo di favorire la formazione e l'occupazione giovanile stimolando progetti che coinvolgono ricercatori, professionalità tecniche, collaborazioni del volontariato.

Si effettuano campagne annuali di sensibilizzazione per indurre comportamenti che esprimono valori culturali improntati al rispetto e alla responsabilità individuale per la tutela ambientale in senso lato. Si sviluppano progetti espressamente dedicati al mondo della scuola. Si promuove la conoscenza del valore del territorio.

Presidente *Giampiero Sammuri*

Direttore *Franca Zanichelli*

Il Piano della Performance 2011 – 2013 e chiusura del primo ciclo.

Nel 2011 Il Piano Triennale della Performance è stato reso obbligatorio per i Ministeri e per gli Enti statali, quindi anche il Parco Nazionale Arcipelago Toscano ha predisposto il proprio Piano nei tempi prefissati dalla legge. Da principio è stato necessario testare la complessa articolazione di nuovi riferimenti concettuali introdotti dalle delibere propedeutiche della Civit. Tali indicazioni sono state accompagnate dal proficuo rapporto di scambio e consulenza intercorso con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Ente.

Con l'adozione e la pubblicazione del Piano della Performance 2011 - 2013 (art.4 D.Lgs 27.10.2009 n. 150) sul sito del Parco www.islepark.it nei tempi prefissati, il Parco Nazionale Arcipelago Toscano aveva avviato il Ciclo di Gestione della Performance 2011.

Il Ciclo della Performance 2011 è stato completato nel 2012 predisponendo gli atti necessari.

Il direttore ha prodotto: la relazione sulla performance del 2011 complessiva di rendicontazione sull'operato della direzione e della valutazione del personale con il Sistema di Misura e Valutazione adottato con delibera di Consiglio n.47/2010. L'OIV ha conseguentemente valutato l'operato dell'Ente e della direzione, formulando il proprio documento di approvazione secondo la griglia dettata da Civit. In parallelo l'OIV ha prodotto l'attestazione relativa al funzionamento del Sistema di Misura e Valutazione della Performance per informare Civit e Corte dei Conti.

Il Piano della Performance 2012 – 2014 e fase conclusiva del secondo ciclo.

Con il Piano 2012 – 2014 è stato aggiornato quanto indicato nell'annualità precedente sfruttando i consigli suggeriti dagli analisti di Civit che avevano ravvisato elementi positivi (in particolare il grado elevato di compliance) e margini di miglioramento (in relazione alla ridotta evidenza del cascading per la mancanza di riferimenti di target e di indicatori nella connessione tra obiettivi strategici e operativi).

Il Piano 2012 era stato approvato alla fine del quinquennio gestionale dell'amministrazione uscente entro la scadenza del 31.01.2012. A seguito dell'esame del Piano 2012 effettuato da Civit sono state rinforzate le chiavi di lettura richieste da tale organo di controllo, migliorando l'esplicitazione dei traguardi intermedi e gli indicatori oggettivi per la valutazione. Con Provvedimento di Urgenza del Presidente n. 12/2012 è stato aggiornato il Piano 2012 ed è stato trasmesso alla Civit. A fine 2012 è iniziato il processo di rendicontazione dell'attività svolta secondo le modalità previste dalle norme.

Informazioni sulla modalità di redazione del Piano 2013-2015 e avvio del terzo ciclo.

Il Presidente, in mancanza del Consiglio Direttivo, ha approvato con proprio Provvedimento di Urgenza n. 9/2012 la Relazione Previsionale e Programmatica al Bilancio 2013. In tale documento sono già stabilite le aree strategiche che caratterizzeranno l'operato dell'Ente nell'annualità corrente. Sono state altresì assegnate le risorse ai capitoli di spesa che l'Ente potrà impegnare per conseguire gli obiettivi. Per gli aspetti che attengono alla condivisione e alla trasparenza, si segnala che il Presidente ha sottoposto la Relazione e la documentazione contabile alla Comunità del Parco che ha rilasciato il necessario parere preliminare all'approvazione. I Revisori dei Conti hanno approvato tali documenti dando modo di procedere all'elaborazione di questo Piano per dare avvio al nuovo Ciclo della Performance 2013-2015.

Per favorire l'efficacia informativa è stato utilizzato un linguaggio ulteriormente semplificato per accentuare la leggibilità dei contenuti e la comprensione delle intenzioni.

Ad integrazione di quanto redatto nelle annualità precedenti, a seguito delle nuove norme D.Lgs. n. 91/2011, DPCM 18.09.2012 e L.190/2012, ci si è sforzati di dar conto espressamente dell'efficace osservanza delle ultime disposizioni sul contenimento della spesa pubblica

richiamando in modo esplicito anche le misure che si intendono adottare per la prevenzione e il contrasto verso i fenomeni di corruzione. Infine, per descrivere i contenuti in funzione della comparabilità delle performance con altri Enti Parco, si è prestato particolare attenzione all'utilizzo di griglie standardizzate e all'impiego di indicatori oggettivi e di facile percezione.

Il processo di elaborazione dei contenuti del documento si è svolto in forma trasparente con il coinvolgimento degli *stakeholder*:

- *stakeholder* interni: comunicazioni e incontri con il personale del Parco e le rappresentanze sindacali per sviluppare gli aspetti di *cascading* con l'introduzione di descrittori di risultato, in base ad indicatori oggettivi e target prefissati, coinvolgimento dei membri della Comunità del Parco sulla programmazione strategica ed economico-finanziaria del Bilancio di Previsione;
- *stakeholder* esterni: confronti con osservatori tecnici specializzati nella gestione delle aree protette, per l'individuazione di *outcomes* e *indicatori di sintesi* idonei alla comparazione; comunicazioni e incontri del Presidente con referenti di varie categorie economiche interessati dall'attività del Parco, confronti con operatori del mondo della scuola, del volontariato, rapporti con la stampa locale e riunioni con le forze dell'ordine per gli aspetti pertinenti.

Il documento pertanto comprende l'esplicitazione sintetica dei macroobiettivi strategici esplosa tramite numerosi e distinti obiettivi operativi per il cui conseguimento sono previste una pluralità di azioni che impegneranno la direzione e tutta la struttura operativa, con riferimento alla ripartizione del monte ore lavorativo generale del personale in servizio e delle collaborazioni specifiche tuttora attive, utilizzando le risorse finanziarie espressamente attribuite nei diversi capitoli di spesa del Bilancio previsionale 2013.

Il processo di confronto con gli *stakeholder* interni è molto opportuno in questa fase che prelude ad una necessaria riorganizzazione dei servizi e degli uffici, oggi indispensabile per far fronte al nuovo impulso operativo indirizzato dalla nuova presidenza, all'avvio della nuova fase di contrattazione decentrata, alla riduzione del personale, all'aumento delle risorse finanziarie da gestire.

In 12 punti si sottolinea la dimensione della *compliance* del Piano 2013 -2015.

1. Il presente Piano della Performance è stato predisposto in attuazione delle disposizioni di cui all'art.10, comma 1, lettera a, del D.Lgs. 27.10.2009, n. 150 e con riferimento alle linee guida per la sua redazione esplicitate nella delibera n. 112/2010 di Civit. Si è tenuto conto delle disposizioni dettate dalle delibere n. 3, n. 4 e n. 5 del 2012. La stesura è stata quindi uniformata al modello predisposto dal legislatore. Nel Piano pertanto si individua un sistema di obiettivi integrati che concorrono a dare risposte ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e strategiche che l'amministrazione ha deliberato con la Relazione Previsionale e Programmatica al Bilancio 2013 e che avvia pertanto anche il Ciclo di programmazione finanziaria.

2. Il Piano è stato redatto sulla base di documenti programmatici approvati dal Consiglio Direttivo del Parco Nazionale nelle annualità precedenti.

Gli atti preliminari erano già stati assunti per il Ciclo della Performance 2011. In aggiunta si fa riferimento ai seguenti provvedimenti:

- Provvedimento di Urgenza del Presidente n. 12/2012 – Approvazione della revisione del Piano della Performance 2012-2014 per la rideterminazione delle Aree e obiettivi strategici.
- Provvedimento di Urgenza del Presidente n. 9/2012 – Approvazione del Bilancio di Previsione 2013 che è costituito da 7 allegati tra i quali la Relazione Programmatica 2013, la Relazione Tecnico Finanziaria e il Bilancio Pluriennale.

3. Il Piano della Performance 2013-2015 si collega al Piano 2012 revisionato e integrato nel dicembre 2012.

Utilizzando le Aree strategiche già definite nel Piano monitorato nel 2012 sono state confermati gli obiettivi strategici prioritari ivi contenuti. A seguito delle attività già sostenute sono stati rivisti o talora confermati i traguardi da raggiungere, precisando le nuove azioni e gli interventi necessari che dovranno essere sviluppati nel corso dell'anno. Per questo si è utilizzato quanto già programmato nell'annualità precedente focalizzando gli obiettivi assegnati alla struttura dal mandato istituzionale 2013.

4. Il Piano è un documento leggibile dagli stakeholder.

Il testo del documento è formulato per assicurare la migliore comprensibilità dei contenuti. Vi è un capitolo introduttivo, quale sintesi iniziale, con le informazioni di interesse per i cittadini e per i soggetti pubblici e privati che si interfacciano con l'amministrazione del Parco e in generale con tutti i possibili utenti. Le schede allegare con la definizione del quadro delle azioni possono essere facilmente esaminate poiché riassumono le attività che verranno svolte, le risorse umane e finanziarie che saranno necessarie che verranno impiegate per conseguire i risultati attesi.

Le amministrazioni pubbliche deliberano ogni anno il Bilancio di Previsione che, per norma, è strutturato in un linguaggio tecnico complesso. La rendicontazione divulgativa revisionale del Piano della performance consente di verificare più facilmente il passaggio "dalle intenzioni ai fatti" e sostiene la condizione di massima trasparenza richiesta dai portatori di interessi.

5. Il Piano è stato redatto sulla base degli orientamenti e delle finalità istitutive dell'Ente Parco e sulle indicazioni statutarie.

Le finalità sono dichiarate all'art.1 della Legge 394/1991 e ss. mm. e ii. e sono richiamate nel DPR 22.7.96 che ha istituito il Parco Nazionale Arcipelago Toscano e nel D.M. 19.12.97 che vi ha successivamente incluso il tratto di mare attorno all'isola di Pianosa. Il documento si attesta sui contenuti dello Statuto dell'Ente e assume la volontà di progetto insita nelle deliberazioni assunte dal Consiglio Direttivo nell'esercizio dell'attività amministrativa strategica e programmatica. Il Piano territoriale del Parco è sovraordinato alla pianificazione dei Comuni inclusi nel perimetro dell'area protetta ma la gestione del territorio non può prescindere da un agreement operativo basato sulla condivisione delle politiche a rango locale.

6. Il Piano è sviluppato in coerenza con il contratto stipulato tra il Presidente e il Direttore del Parco.

Il Piano focalizza il coordinamento interno come punto di forza dal quale stimolare una efficace comunicazione esterna. Questo processo fa leva sulla figura del direttore, unico dirigente dell'Ente, dal quale ci si aspetta una guida attenta e stimolante, improntata alla crescita della motivazione del gruppo al lavoro quale elemento trainante per fare emergere l'efficienza e l'efficacia.

Il documento strategico costituisce infatti lo strumento funzionale per connettere la conduzione politico-amministrativa di mandato alla conduzione esecutiva da attuarsi nei modi e nei tempi prefissati avvalendosi della struttura organizzativa che comporta un saggio impiego di risorse umane, strumentali e finanziarie. Agli organi dell'Ente, al momento solo al Presidente e alla Comunità del Parco, spetta dichiarare indirizzi concreti e congrui sui quali è necessario sviluppare l'attività di predisposizione di una programmazione per tragguardare il compimento delle finalità e la realizzazione degli obiettivi parziali nella tempistica ipotizzata.

Il Direttore approfondisce gli indirizzi per trasformarli in azioni e attività.

Questo operare avviene in stretta sintonia per garantire la migliore intesa.

In dettaglio, quale unico dirigente, il direttore si fa carico dei seguenti compiti:

- a. coopera e collabora con il Presidente e con gli Organi dell'Ente Parco per la definizione degli obiettivi e dei programmi da attuare;
- b. quale figura gerarchicamente apicale della struttura organizzativa gestionale dell'Ente, secondo gli indirizzi ricevuti dagli organi dell'Ente stesso, adotta tutti gli atti e provvedimenti

conseguenti. Esso è responsabile in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati dell'Ente;

- c. adotta, salvo quanto previsto dal regolamento generale di organizzazione, tutti gli atti di gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, compresi quelli che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo;
- d. nel rispetto della normativa vigente e dei criteri fissati dal Consiglio Direttivo, assume le determinazioni relative all'adozione di rapporti di consulenza e collaborazione con professionisti e con Istituti specializzati;
- e. nel rispetto dei principi e delle norme dettati dalla legge e dal regolamento generale di organizzazione, assume le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti la gestione dei rapporti di lavoro, ivi comprese le relazioni sindacali; partecipa, con parere consultivo e nella qualità di segretario alle riunioni del Consiglio Direttivo e della Giunta Esecutiva e ne sottoscrive i verbali e gli atti deliberativi unitamente al Presidente;
- f. esprime il parere di regolarità tecnica e contabile degli atti;
- g. è l'interlocutore dell'Ufficiale del Corpo Forestale dello Stato preposto al Coordinamento Territoriale per l'Ambiente di cui agli art. 1 e segg. del D.P.C.M. 5.7.2002 attuativo della previsione dell'art. 21, comma 2 della legge n. 394 del 1991;
- h. rilascia il nulla osta di cui all'art. 13 della legge 6 dicembre 1991, n. 394, sulla base dell'istruttoria tecnica degli uffici dell'Ente. Qualora venga esercitata un'attività in difformità dal Piano per il Parco, dal Regolamento e dal nulla osta, dispone la sospensione dell'attività medesima ed ordina in ogni caso la riduzione in pristino a spese del trasgressore con la responsabilità solidale del committente, del titolare dell'impresa e del direttore dei lavori in caso di costruzione o di trasformazione di opere. In caso di non ottemperanza all'ordine di riduzione in pristino entro i termini stabiliti, il Direttore provvede all'esecuzione in danno degli obbligati secondo le procedure previste dalla vigente disciplina di legge, ai sensi dell'art. 2 della legge 9 dicembre 1998, n. 426, e recuperando le relative spese mediante ingiunzione emessa ai sensi del testo unico delle disposizioni di legge relative alla riscossione delle entrate patrimoniali dello Stato, approvato con R.D. n. 639 del 14 aprile 1910.
- i. Il Piano esplicita gli obiettivi e gli indicatori utili per misurare e valutare la performance individuale del direttore, unico dirigente.

7. Il Piano si integra con i documenti programmatici vigenti e con le procedure negoziali.

Il Piano assume i riferimenti contenuti nei documenti di programmazione e regolamentazione del Bilancio 2013 e traduce i contenuti di mandato istituzionale in termini di obiettivi, consentendo dunque di misurare oggettivamente i risultati dell'azione amministrativa dell'Ente, quella dirigenziale per gli aspetti esecutivi e operativi dell'organizzazione e di valutare adeguatamente l'apporto dei lavoratori. Al processo di misura della performance segue il processo di valutazione che permette di assegnare gli emolumenti aggiuntivi al direttore e al personale, sulla base dei risultati conseguiti dalla struttura e dell'apporto individuale.

8. Il Piano, per rappresentare compiutamente il complesso dell'agire istituzionale, include sia l'attività straordinaria che l'attività ordinaria a carico dell'Ente e coinvolge tutto il personale.

Le attività richiamate all'interno del presente Piano sono analizzate nel loro intreccio consequenziale e con riferimento all'operatività delle diverse aree in cui è ripartita la struttura organizzativa. Le azioni che concorrono a sviluppare gli obiettivi operativi sono descritte in via presuntiva stimando l'apporto di ore lavorative necessarie e le risorse utilizzabili. Il Piano fa riferimento a tutte le risorse gestite dall'amministrazione per realizzare le attività programmate e tutto il personale risulta coinvolto nelle azioni previste dal Piano. Gli impegni individuali ricadono pertanto in diversi obiettivi operativi.

Gli obiettivi strategici sono stati già formulati e resi noti alla collettività con la Relazione Previsionale e Programmatica al Bilancio 2013 nella quale vi è una proiezione a medio termine con la nota allegata al Bilancio Pluriennale del triennio 2013-2015. Tutti i materiali informativi vengono tempestivamente pubblicati all'Albo pretorio on line sul sito web del Parco www.islepark.it.

9. Il Piano della Performance 2013 assume il concetto di gestione adattativa ed è fortemente tarato su un cronoprogramma trimestrale sottoposto a monitoraggio.

Il contesto interno rappresenta una componente da esaminare per la redazione del Piano, come risulta dalle linee guida contenute nella deliberazione n. 105/2010 della Civit e riportata dalla documentazione bibliografica pubblicata sul sito della Commissione. Si ribadisce l'accento sulla condizione della gestione adattativa derivante dal processo di monitoraggio.

10. Il Piano della Performance 2013 si fonda sul Bilancio di Previsione 2013 che può contare su un contributo statale pari a € 3.191.765,00 .

Il riferimento al contesto statale è d'obbligo per la natura stessa degli Enti Parco Nazionali. Si tratta di soggetti pubblici autonomi ma al tempo stesso vigilati dal Ministero dell'Ambiente del Territorio e del Mare. Non avendo una autonomia finanziaria derivante da entrate proprie, se non in misura ridotta, appare chiara l'importanza del trasferimento del contributo annuale da parte dello Stato. Il trasferimento di fondi dal Ministero dell'Ambiente, che ha riconosciuto in modo differente le spese obbligatorie effettuate da tutti gli Enti Parco, ha dato luogo ad una condizione favorevole di incremento dei fondi annuali assegnati.

11. Gli obiettivi operativi del Piano possono essere plausibilmente ricalibrati nel corso dell'annualità 2013 con il monitoraggio.

Con la nuova Presidenza ripartiranno interventi rimasti in stallo da tempo poiché vi è l'imperativo ridurre l'avanzo di amministrazione. Si prevede inoltre di attivare servizi a pagamento per migliorare il rendimento della spesa pubblica. Tutti gli Enti Parco stanno lavorando per acquisire maggiore indipendenza economica attraverso una gestione imprenditoriale di alcuni servizi superando le criticità derivanti dalla loro natura giuridica di Enti Pubblici Non Economici.

12. Il Piano della Performance garantisce l'ottemperanza alle disposizioni normative più recenti.

In particolare i dati contabili riferibili alla spesa pubblica ottemperano alle indicazioni di contenimento della spesa corrente, rispettando limiti e coefficienti secondo le percentuali di legge.

- Le disponibilità finanziarie per le spese di personale comprendono le spese per stipendi, compensi incentivanti, oneri previdenziali, missioni, corsi di formazione e servizi sociali ed assistenziali, ed oneri accessori. Si precisa che lo stipendio del Direttore che complessivamente ammonta a lordi € 92.378,68 non è stato ridotto del 5% per la parte eccedente € 90.000,00 in considerazione della sentenza della Corte dei Conti n°223/2012 che dichiara illegittima la riduzione.
- Le disponibilità per i corsi di formazione sono state calcolate sulla spesa dell'anno 2009 ridotta del 50% per cui € 4.313 sul capitolo 210 e la restante frazione del 50% di € 4.313 saranno versate allo Stato (art. 6 comma 13 D.L. 78/2010).
- Lo stanziamento per il pagamento del lavoro straordinario è stato calcolato al di sotto del limite del 90% delle risorse finanziarie assegnate allo scopo per l'anno 2007 (art. 3 comma 82 Legge 244/07).
- Le risorse destinate alla contrattazione integrative sono state incrementate con il 50% delle maggiori economie che derivano dal piano triennale di razionalizzazione e riqualificazione della spesa adottato dall'Ente Parco con delibera n°18/2012 in base all'art. 16 comma 4 e 5 del D.L. 98/2011. Tali risorse aggiuntive saranno erogate solo a consuntivo con il raggiungimento degli obiettivi fissati, dopo la certificazione dei competenti organi di controllo.

- Tali spese sono calcolate con riferimento ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro ed ai Contratti Integrativi vigenti ad oggi. Il triennio economico in vigore copre anche l'anno 2013. Nei capitoli degli stipendi è stata considerata l'indennità di vacanza contrattuale che, in virtù dell'art. 2, comma 35, della legge finanziaria per l'anno 2009 obbliga l'Ente al pagamento dell'indennità suddetta in caso di mancato rinnovo del contratto di lavoro. Sul capitolo "Fondo speciale per i rinnovi contrattuali" non è previsto nessun stanziamento, così come previsto dalla circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze n°24 del 23 luglio 2012.
- Per quanto riguarda i rimborsi di missione lo stanziamento è stato determinato secondo le disposizioni dell'art. 6 comma 12 del D.L. 78/2010 per cui € 8.152 per le missioni nazionali, € 443 per quelle estere e € 8.595 saranno versate allo stato nel mese di ottobre 2013. Le risorse destinate alla contrattazione integrativa sono state determinate secondo le indicazioni dell'art. 67 del D.L. 112 del 25/06/08 assicurando che il trattamento accessorio del personale non può superare quello del 2010. La somma proveniente dalla riduzione della spesa in materia di contrattazione integrativa sarà versata entro il mese di ottobre 2013 all'entrata del Bilancio dello Stato.

Con riferimento agli obblighi di legge, si precisa inoltre che sono stati predisposti i seguenti accantonamenti:

- *"Fondo di riserva"* € 42.000,00: stanziamento, di carattere obbligatorio ai sensi del D.P.R. 97/2003 (art. 17), per le spese impreviste e quantificato ai sensi della predetta normativa;
- *"Fondo risparmi legge n°211/05"* € 9.100,00. In tale voce vanno i risparmi previsti dalla legge finanziaria 2006 art. 1, commi 58-59;
- *"Fondo risparmi ai sensi dell'art. 61, comma 17 del D.L. 112/2008"* € 7.466,00. In tale voce confluiscono i risparmi (50% dell'importo impegnato nell'anno 2007 delle spese di rappresentanza e delle spese di pubblicità) previsti dall'art. 61 del D.L. 112/2008 comma 17 e versati entro il 31 marzo 2012 ad apposito capitolo dello stato di previsione dell'entrata del bilancio dello Stato così come previsto dalla circolare n°36 del 23 dicembre 2009 del Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- *"Fondo risparmi ai sensi dell'art. 67 del D.L. 112/2008"* € 7.416,00. In tale voce vanno i risparmi (10% della disponibilità del fondo di produttività del personale dipendente dell'anno 2004 come certificato dagli organi di controllo di cui all'art. 48 comma 6 del decreto legislativo 165/2001) previsti dall'art. 67 del D.L. 112/2008 e versati entro il 31 ottobre 2012 ad apposito capitolo dello stato di previsione dell'entrata del bilancio dello Stato;
- *"Fondo risparmi ai sensi dell'art. 6, comma 21 del D.L. 78/2010"* € 31.852,86. In tale voce vanno i risparmi (spese per gettoni e indennità del Presidente, del Collegio dei Revisori dei Conti e dell'OIV, pubblicità, rappresentanza, missioni, formazione, autovetture) previsti dall'art. 6 del D.L. 78/2010 e versati entro il 31 ottobre 2013 ad apposito capitolo dello stato di previsione dell'entrata del bilancio dello Stato così come previsto dalla circolare n°40 del 23 dicembre 2010 del Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- *"Fondo risparmi 50% economie piano di razionalizzazione e riqualificazione art. 16 commi 4 e 5 D.L. n°98/2011"* € 11.647,85. Tale stanziamento raccoglie il 50% delle economie risultanti dal piano di razionalizzazione e riqualificazione approvato dall'Ente Parco Nazionale dell'Arcipelago Toscano con Delibera del Consiglio n°18/2012.

Si da conto inoltre della progressiva digitalizzazione delle procedure e tale obiettivo rientra tra quelli del Piano per andare a regime entro la fine dell'anno.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Chi siamo

Il Parco Nazionale dell'Arcipelago Toscano viene considerato il Parco marino più grande del Mediterraneo perché comprende sette isole, numerosi isolotti e scogli che emergono in ampio tratto di Mar Tirreno nel cuore del grande Santuario dei Cetacei, Pelagos, istituito come area marina internazionale tutelata nel 1999.



Fig. 1 – Inquadramento territoriale del territorio incluso nel Parco Nazionale Arcipelago Toscano

Superficie dell'Area protetta: marina 60.000 ha – terrestre 18.000 ha -

Popolazione insediata: circa 31.000 abitanti

Popolazione estiva con elevato turnover: più di 200.000 persone sulle isole

Il territorio incluso nel perimetro dell'Area protetta include circa il 50% dell'isola d'Elba e il 40% dell'Isola del Giglio, l'80% dell'Isola di Capraia e il 100% delle isole minori.

Sono inclusi 11 Comuni. Sull'Elba: Portoferraio (cui appartiene anche Montecristo), Porto Azzurro, Capoliveri, Campo nell'Elba (cui appartiene Pianosa), Marciana, Marciana Marina, Rio Elba e Rio Marina. Il Comune di Capraia e il Comune del Giglio (anche per Giannutri) e Livorno (per Gorgona) e 2 province: Livorno e Grosseto (solo per Giglio e Giannutri) poiché non vi sono ambiti costieri.

L'Arcipelago Toscano occupa una superficie complessiva di circa 300 Km² ed ha uno sviluppo costiero di circa 250 km.

Rientrano in questo ampio complesso territoriale circa una dozzina di isolotti minori e scogli, dislocati nel mare Tirreno: Palmaiola e Cerboli, situati entrambi nel Canale di Piombino a Est dell'estremità nord-orientale dell'Isola d'Elba, lo Scoglietto a poche centinaia di metri dalla costa orientale di Portoferraio, le Formiche di Grosseto a nord dell'Isola del Giglio, lo Scoglio d'Africa o Formiche di Montecristo a ovest dell'Isola di Montecristo, le Formiche di Capraia, di Palmaiola, della Zanca.

Dal punto di vista amministrativo l'Arcipelago Toscano afferisce alle due province più meridionali della Toscana: ricadono nella Provincia di Livorno le isole di Elba, Gorgona, Capraia, Pianosa e Montecristo. Appartengono, invece, alla Provincia di Grosseto le isole del Giglio e di Giannutri.

L'isola di Capraia è prossima alla Corsica.

Il Piano del Parco è stato approvato dalla Regione Toscana dopo un lungo iter nel gennaio del 2010. Comprende le Norme Tecniche di Attuazione e la cartografia con il perimetro e la zonizzazione.

Nel Parco vi sono pertanto zone A di tutela integrale, zone B di tutela naturalistica, zone C di tutela ambientale e zone D a maggior grado di antropizzazione, come gli abitati e le aree minerarie.

Gran parte dei territori dell'Area protetta appartengono anche alla Rete Ecologica europea Rete Natura 2000 poiché vi si rinvenivano habitat e specie tutelati dalla Direttiva Europea Habitat 92/43 che hanno consentito la designazione di SIC (Siti di Importanza comunitaria) e ZPS (Zone di Protezione Speciale) a terra e a mare.

Segue l'elenco dei territori inclusi nella Rete Natura 2000 con i codici identificativi internazionali.

1. MONTE CAPANNE E PROMONTORIO DELL'ENFOLA SIC / ZPS IT5160012
2. ELBA ORIENTALE ZPS IT5160102
3. ZONE UMIDE DEL GOLFO DI MOLA E DI SCHIOPPARELLO SIR IT5160101
4. ISOLE DI CERBOLI E PALMAIOLA SIC / ZPS IT5160011
5. ISOLA DI GORGONA: SIC IT5160002 area terrestre e marina ZPS IT5160015
6. ISOLA DI CAPRAIA: SIC IT5160006 area terrestre e marina ZPS IT5160007
7. ISOLA DI PIANOSA: SIC IT5160013 area terrestre e marina ZPS IT5160016
8. ISOLA DI MONTECRISTO SIC IT5160014
9. ISOLA DI MONTECRISTO E FORMICA DI MONTECRISTO: area terrestre e marina ZPS IT5160017
10. ISOLA DEL GIGLIO SIC / ZPS IT51A0023
11. ISOLA DI GIANNUTRI: SIC IT51A0024 area terrestre e marina ZPS IT51A0037
12. FORMICHE DI GROSSETO SIC IT51A0022 ZPS IT51A0035

Il Parco è stato istituito secondo quanto previsto dalla Legge quadro sulle aree protette sulla base dell'intesa Stato-Regione Toscana che prevede interventi significativi di tutela e di valorizzazione del paesaggio e del patrimonio naturale. Questo progetto coinvolge la popolazione interessata e, allo stesso tempo, consente la fruibilità delle risorse ambientali e storico-culturali, mantenendo in vita le consuetudini, gli usi civici e il modello di vita della popolazione residente nell'Arcipelago.

L'Ente gestore del Parco e le relative norme di salvaguardia sono state emanate con Decreto del Presidente della Repubblica del 22 luglio 1996. A seguito dell'entrata in vigore del Piano per il Parco nel gennaio 2010 sono state introdotte alcune modifiche relative alla zonizzazione interna al perimetro rispetto al provvedimento istitutivo. I confini del Parco, nonché l'istituzione dell'Area Marina Protetta, devono essere oggetto di intesa tra i Comuni e il Ministero dell'Ambiente. Tale intesa non è ancora intercorsa per cui il perimetro attuale è ancora quello derivante dalla norma istitutiva, mentre l'Area Marina Protetta non è mai stata istituita. Il provvedimento di istituzione prevede aree tutelate a mare di riserva integrale (zone 1) e riserva parziale (zone 2).

2.2 Cosa facciamo

Il Parco svolge attività dirette al conseguimento delle finalità istituzionali.

Per questo applica nella gestione ordinaria e straordinaria gli indirizzi delle norme di riferimento che impegnano l'organizzazione nelle attività peculiari di un Ente pubblico preposto a garantire la tutela e la valorizzazione del territorio, l'educazione ambientale allo sviluppo sostenibile. Si dedica:

- alla conservazione della biodiversità e alla tutela del patrimonio naturale;
- alla salvaguardia degli ambienti, dei biotopi e in generale del territorio per gli aspetti del paesaggio, le singolarità geologiche e geomorfologiche, i valori scenici e panoramici, l'insieme dei processi naturali e degli equilibri ecologici che costituiscono gli ecosistemi;
- all'applicazione di metodi di gestione, di restauro e riqualificazione ambientale idonei a realizzare un'integrazione tra l'ambiente naturale e le comunità insediate, anche mediante la salvaguardia dei valori antropologici, archeologici, storici e architettonici e delle attività agrosilvo-pastorali e tradizionali;
- alla promozione di attività di educazione alla sostenibilità e alla conoscenza del patrimonio naturale, all'incentivazione della formazione e dell'apprendimento in continuo, allo stimolo della ricerca scientifica applicata alla conservazione;
- a dare impulso alle attività di fruizione e ricreative compatibili;
- alla difesa e ricostituzione degli equilibri naturali, all'applicazione corretta delle norme di tutela e al perseguimento della legalità,
- alla realizzazione di esperienze di sviluppo rispettose della qualità della vita delle comunità locali e alla preservazione delle risorse naturali.

Il Piano del Parco considera i diversi elementi oggetto di tutela come parte integrante del sistema complesso di beni naturali, ambientali e culturali dell'Arcipelago Toscano

Il Piano, perciò, fonda il progetto di tutela sull'interpretazione complessiva del territorio: le unità del paesaggio ecologico, agrario, marino; gli elementi naturali integri e di valore testimoniale; le continuità del sistema idrografico e marino, del sistema delle risorse storico-archeologiche e delle unità insediative storiche sono elementi determinanti. Le norme sono adeguate a favorire lo sviluppo delle attività tradizionalmente sinergiche con la caratterizzazione specifica di ciascuna parte del Parco. Quindi si formulano indirizzi per le attività silvopastorali, agricole, produttive, marinare, di ospitalità sostenibile, di fruizione delle risorse culturali e di fruizione pubblica compatibile dei beni naturali.

Il quartier generale del Parco è sull'isola d'Elba. La sede istituzionale e amministrativa dal marzo 2010 è stata trasferita all'Enfola, a circa 8 Km da Portoferraio, nella ex Tonnara. Si tratta di un importante complesso edilizio ristrutturato dal Parco stesso, grazie alle risorse del Ministero dell'Ambiente e della Regione Toscana. Nel 2013 verranno eseguiti lavori per esigenze di servizi.

Tutto il personale a tempo indeterminato e alcuni collaboratori a tempo determinato occupano oggi i locali risistemati in tre piani. Nell'edificio vi sono pertanto la Presidenza, la Direzione, l'Ufficio Tecnico, l'Ufficio Conservazione della Biodiversità, l'Ufficio Bilancio e Personale, l'Ufficio Affari generali, l'Ufficio Comunicazione interna e Marketing del Territorio, l'Ufficio Comunicazione e URP. E' presente una capiente sala riunioni che viene utilizzata per le sedute del Consiglio Direttivo e per incontri pubblici, come seminari, corsi, riunioni, giornate della Trasparenza. Presso la sede del Parco Nazionale dal dicembre del 2011 è insediato un punto informativo dell'Osservatorio Toscano dei Cetacei realizzato in collaborazione con la Regione Toscana e con la Provincia di Livorno.

Il Parco dispone di due Centri Visite sull'Elba e altre postazioni temporanee di informazione al pubblico. Ad occidente, la Casa del Parco di Marciana dedicata all'ambiente marino e al sistema montuoso granitico limitrofo del Monte Capanne. La Casa del Parco a Rio Elba è invece dedicata ai

territori orientali dell'isola dove erano attive le miniere di ferro. Sul porto a Portoferraio vi è ancora l'Infopark, una postazione di prima informazione per chi sbarca all'Elba, attualmente in cogestione con l'ufficio del turismo della Provincia di Livorno. Postazioni informative temporanee sono presenti anche al Giglio, a Capraia e a Pianosa. Prossimamente verrà realizzata una sede periferica nel Comune di Marciana all'Elba.

Gli accessi ad alcune isole minori sono regolamentati.

In particolare, a Montecristo, Pianosa, Gorgona e Giannutri gli accessi in tutto o in alcuni periodi dell'anno sono limitati numericamente. La regolamentazione è stata introdotta per contenere l'afflusso turistico in questi delicati biotopi. Sull'isola di Gorgona è ancora attivo il penitenziario.

Sull'isola di Pianosa permane un nucleo di detenuti in regime di semilibertà che svolge attività collegate al recupero attraverso la formazione e il lavoro. L'isola di Montecristo ha il diploma del Consiglio d'Europa ed è Riserva Naturale dello Stato. L'isola di Giannutri non ha servizi per l'accoglienza e tutto il territorio è privato. Questa limitazione è opportuna per gli aspetti di tutela ma è evidente che costituisce un motivo di contenzioso in periodo estivo quando l'affluenza potrebbe essere maggiore. Le agenzie, i vettori e le guide ambientali spingono per nuove regole.

L'attività di tutela ambientale viene esercitata attraverso l'applicazione delle Norme del Piano del Parco e con la collaborazione del Corpo Forestale dello Stato.

Il controllo e la vigilanza sul territorio sono esercitate dagli agenti del Corpo Forestale dello Stato e in particolare dal CTA che ha il quartier generale a Portoferraio e sedi periferiche sull'Elba e in tutte le isole minori. A Montecristo, Riserva Naturale dello Stato, opera una particolare sezione del CFS, l'UTB (Unità Territoriale Biodiversità) di Follonica.

In tutto il territorio dell'area protetta sono ammesse tutte le attività indicate dalle norme e sono vietate quelle che il Piano definisce incompatibili.

Per accertare che gli interventi e le attività siano ammissibili, gli utenti interessati richiedono al Parco il rilascio di Nulla Osta per validare la conformità degli interventi attuati sul territorio e specifiche autorizzazioni per esercitare attività che presuppongono deroghe alle regole vigenti.

Non è ancora vigente il Regolamento del Parco e nel corso del presente anno si procederà alla predisposizione del documento tecnico per avviare confronti pubblici per condividerne i dettati e procedere con l'iter di approvazione.

2.3 Come operiamo

Gli Organi dell'Ente Parco sono il Presidente, il Consiglio Direttivo, la Giunta Esecutiva e il Collegio dei Revisori dei Conti e la Comunità del Parco. L'Ente affida al proprio Direttore i compiti e le responsabilità gestionali per dare piena esecuzione alle deliberazioni degli organi.

Il Presidente è il legale rappresentante dell'Ente ed è nominato con decreto del Ministro dell'Ambiente, d'intesa con il Presidente della Regione Toscana e dura in carica 5 anni.

Il Presidente presiede il Consiglio Direttivo e la Giunta Esecutiva coordinandone l'attività ed emana atti espressamente demandati dalle leggi, dai regolamenti e dallo Statuto dell'Ente. Il Presidente esercita il potere di indirizzo nell'ambito delle direttive generali varate dal Consiglio Direttivo. Il Presidente identifica le priorità degli interventi, esplica le funzioni che gli sono delegate dal Consiglio Direttivo, adotta i provvedimenti d'urgenza ed indifferibili sottoponendoli quindi alla ratifica del Consiglio nella seduta successiva e promuove azioni ed interventi opportuni e necessari per la tutela degli interessi del Parco. Il Presidente assegna al Direttore – nella misura deliberata dal Consiglio Direttivo – le risorse finanziarie iscritte al Bilancio annuale di previsione dell'Ente per raggiungere gli obiettivi fissati e programmati.

Il Consiglio Direttivo è l'organo di indirizzo programmatico che definisce gli obiettivi da conseguire. Il Consiglio Direttivo verifica – attraverso il Presidente – la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. Nello specifico, il Consiglio Direttivo delibera

l'attività generale di indirizzo e di programmazione, la relazione programmatica, il bilancio pluriennale, i bilanci annuali preventivi e consuntivi, ecc. Il Consiglio è composto dal Presidente e da componenti la cui nomina è stata di recente modificata dalla Legge di stabilità emanata a fine 2012 e dovrebbe comportare per questo Ente una riduzione da 12 a 8 consiglieri. Il Consiglio dura in carica 5 anni.

La Giunta Esecutiva è composta dal Presidente, dal Vice Presidente e da 3 membri eletti dal Consiglio Direttivo scelti tra i Consiglieri in carica. Alla Giunta compete la formulazione di proposte di atti di competenza del Consiglio Direttivo, la cura dell'esecuzione delle delibere del Consiglio Direttivo e l'adozione di tutti gli atti che non siano riservati dalla legge o dallo Statuto al Consiglio Direttivo, al Presidente e che non rientrino nelle competenze – previste dalla legge o dallo Statuto del Direttore del Parco.

Il Collegio dei Revisori dei Conti ha il compito di controllo dell'azione amministrativa e contabile dell'Ente ed è costituito da 3 membri dei quali uno di nomina ministeriale. A fine 2012 vi è stato il rinnovo delle cariche.

La Comunità del Parco è un organo consultivo che rappresenta l'interfaccia con le comunità locali ed è costituito dal presidente della Regione Toscana, dai presidenti delle due province e dai sindaci degli 11 Comuni. Rilascia il proprio parere sugli atti fondamentali del Piano del Parco, del Regolamento, e sui Bilanci. Ha il compito di realizzare il Piano Pluriennale Socio-Economico.

Il Direttore è il responsabile della gestione dell'Ente Parco. Quale dirigente ha autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane e strumentali affidategli. In particolare, il Direttore collabora all'attività di definizione degli obiettivi e dei programmi da attuare; adotta tutti gli atti di gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, compresi quelli che impegnano l'amministrazione verso l'esterno. Il direttore assume i poteri del privato datore di lavoro nei confronti del personale. L'Ente opera di concerto con i soggetti della pubblica amministrazione che agiscono sul territorio. Si confronta alla scala locale con le strutture amministrative dei Comuni, per competenze tematiche specifiche come quelle sulla gestione faunistica ha stretti rapporti con le amministrazioni provinciali e si confronta regolarmente con l'amministrazione della Regione Toscana. Continui rapporti intercorrono con gli uffici della Direzione Generale della Conservazione della Natura del Ministero dell'Ambiente. Più in generale, l'attività dell'Ente comporta contatti con le numerose istituzioni che si occupano di ricerca scientifica, di monitoraggio ambientale, di gestione dei beni pubblici, della difesa del suolo, dell'istruzione, del commercio e del turismo, con il mondo della scuola.

L'Ente interagisce con il mondo delle aziende produttive, con le organizzazioni sociali, con la stampa. Nella gestione ordinaria e straordinaria si verificano di sovente interventi che si ampliano alla sfera dell'iniziativa privata e che vedono partecipi particolari categorie di cittadini in qualità di collaboratori oltre che di utenti. Alcuni dipendenti che hanno compiti fortemente dedicati all'interfaccia con i soggetti privati che collaborano ad iniziative del Parco (aziende della ricettività turistica, aziende produttrici, fornitori, gruppi del volontariato, associazioni ambientaliste, associazioni del commercio, giornalisti, cine e foto operatori, ecc.).

3. IDENTITA'

3.1. L'amministrazione in "cifre"

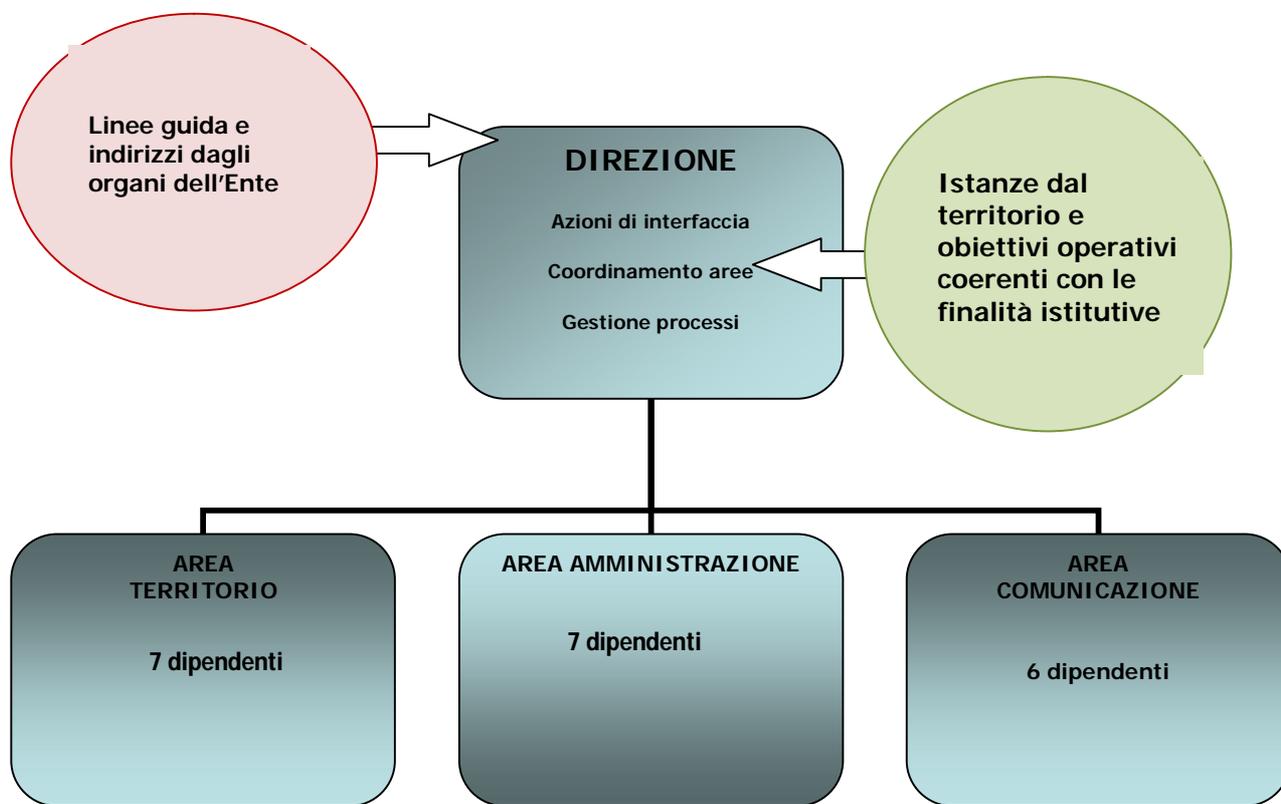


Fig. 2 – Attuale assetto organizzativo dell'Ente

DATI UTILI PER VALUTARE LA DIMENSIONE ORDINARIA DELL'ATTIVITA' OPERATIVA

La struttura organizzativa non solo svolge l'attività di ufficio ma si occupa di aspetti tecnici che attengono alle finalità di CONSERVAZIONE DELLA BIODIVERSITA' e di TUTELA DEL TERRITORIO. Poiché è fondamentale aprire alla collettività i valori fondativi del Parco, l'Ente svolge attività di sensibilizzazione e educazione con intensa COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO. Le 3 Aree svolgono compiti distinti ma, dal punto di vista dei procedimenti, non sono ovviamente disgiunte poiché le fasi operative si intersecano in continuo e necessitano della cooperazione tra più uffici e, in generale, molti processi sono seguiti da gruppi di più persone all'opera. La direzione svolge un ruolo di fulcro e coordinamento centralizzato. Tutta l'attività dell'organizzazione è integrata per conseguire i risultati attesi.

La dimensione della attività esecutiva ordinaria può essere stimata con riferimento alla media annuale di documenti/atti/incontri prodotti da tutta l'organizzazione nell'ultimo triennio.

NUMERI PROTOCOLLO	9.000	In entrata e uscita
PROVVEDIMENTI DIRETTORE	850	Impegni di spesa, provvedimenti di liquidazione, approvazione di progetti,
FATTURE DA LIQUIDARE	1.500	Forniture di beni e servizi
BUONI ECONOMALI	250	Pagamenti di piccole spese

AUTORIZZAZIONI VARIE	400	Deroghe ai limiti di pesca per residenti, deroghe per attraversamento tratti di mare ad accesso limitato, tagli della vegetazione, svolgimento di ricerche scientifiche in aree a massima tutela, accessi per documentazione fotografica e video, per manifestazioni sportive, ecc.
PROCEDURE PUBBLICHE PER IL CONFERIMENTO DI INCARICHI PER PRESTAZIONI DI SERVIZIO E PER FORNITURE	450	Approvvigionamento beni e servizi tramite MEPA e Consip, affidamento di incarichi per attività di monitoraggio sul territorio, affidamento di incarichi per manutenzione del territorio, affidamento di incarichi per manutenzione straordinaria degli immobili, affidamento di incarichi per gestione della produzione editoriale, ecc.
NULLA OSTA SUL PIANO	150	Istruttoria di pareri e rilascio di nulla osta positivi, negativi, o parzialmente positivi ai richiedenti che necessitano di attuare specifici interventi nei confini dell'area protetta. Il territorio incluso è soggetto normativa dipendente dalla classificazione della zonazione in cui ricade la richiesta.
RENDICONTAZIONE CTA-CFS	730	Il CTA-CFS svolge l'attività di vigilanza e agisce sulle 7 isole con riferimento a stazioni stabili che necessitano di tutte le utenze di servizio o mediante trasferimenti che comportano il rimborso di spese vive e il pagamento delle missioni.
INCONTRI PER LA FRUIZIONE ECOTURISTICA SUL TERRITORIO	130	Appuntamenti per eventi outdoor, incontri pubblici, manifestazioni
CLASSI COINVOLTE IN PROGETTI EDUCATIVI	60	Programmi annuali indirizzati a diverse tematiche che attengono alla cultura della sostenibilità, alla conoscenza del valore della biodiversità.

COMUNICATI STAMPA	42	Attività di comunicazione svolta per dare conto in tempo reale delle attività delle Ente e della posizione di indirizzo del Presidente.
CONTATTI URP	6300	Somma del numero di telefonate in arrivo per info e per contatti con uffici, mail di richiesta di informazioni e risposte allo sportello
VISITE MEDIE DI UTENTI SUL SITO	83.000 contatti annui	Dato rilevato mediante dispositivo contatore sul sito
PARTECIPAZIONE A RIUNIONI DELLA DIREZIONE E DEI DIPENDENTI	400	Periodici incontri di lavoro con funzionari pubblici: Ministero Ambiente, Ministero Risorse Agricole, Regione Toscana, Provincia di Livorno e Provincia di Grosseto, 11 Comuni inclusi nel Parco, Soprintendenza Beni paesaggistici e Beni archeologici, Avvocatura dello Stato, Prefettura distaccata dell'Elba, Università e Istituti di ricerca coinvolti in progetti, CTA-CFS, Guardia Costiera, Provveditorato alle Opere Penitenziarie, Demanio, Periodici incontri con soggetti del mondo associativo: Associazione Albergatori, Associazione Campeggiatori, Club sportivi, ATC 10, Selecontrollori, Guide ambientali, Associazioni culturali e del volontariato
GESTIONE PROBLEMA UNGULATI	Prelievo di 1100 cinghiali	Attività con volontariato e con la collaborazione delle forze dell'ordine e prestazioni di servizi orientati al contenimento della specie

LA COMUNICAZIONE SULL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA DELL'ENTE

Sulla home page del sito vi è la sezione dedicata agli adempimenti relativi all'“Operazione Trasparenza” che è regolarmente aggiornata con i dati previsti dalle norme. Tra questi è già funzionante la lista dei beneficiari degli impegni di spesa dell'Ente, secondo la normativa sulla Amministrazione Aperta. Dalla home page del sito istituzionale www.islepark.it si accede con facilità ai contenuti che riguardano l'Ente. Nel campo Albo Pretorio sono inserite le delibere del

Consiglio Direttivo, i Provvedimenti di Urgenza del Presidente, gli atti del Direttore dal 2010. Gli atti sono contraddistinti dalla loro numerazione e i documenti sono forniti come allegati in formato pdf che si aprono cliccando sull'icona.

Vi sono quindi campi che riguardano le attività istituzionali che contengono i documenti dei Piani e Programmi del Parco, la sezione relativa ai Bandi di gara e alle procedure concorsuali. In altri settori sono riportati contenuti tecnici e scientifici con ricco materiale di documentazione. Il sito è collegato con link ad alcuni siti dedicati a progetti svolti in partenariato con altre istituzioni.

La documentazione on line viene periodicamente aggiornata. Gli uffici inoltre predispongono singole note di risposta per tutte le richieste scritte che pervengono all'Ente, elaborano le istruttorie e compilano relazioni e documenti a supporto di tutta l'attività istituzionale in cui si trova coinvolto il Parco.

Diversi fattori, come la frammentazione della superficie protetta e la discontinuità territoriale, la pluralità di amministrazioni coinvolte per le diverse competenze comportano un costante lavoro di interfaccia con numerosi soggetti che esigono spostamenti fuori sede e numerose trasferte per partecipare a riunioni e coordinamenti.

IL CAPITALE INTELLETTUALE DELL'ORGANIZZAZIONE

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, dell'organizzazione basate sulle conoscenze e competenze rappresentate. Vi sono compresi:

- a. il capitale umano**
- b. il capitale organizzativo**
- c. il capitale informativo**
- d. il capitale relazionale**

a. Il capitale umano

E' costituito dalla sommatoria delle conoscenze, delle competenze, dei talenti e delle attitudini del personale dell'Ente. Il personale dell'Ente è rappresentato dal direttore, assunto con contratto a tempo determinato per un quinquennio, da 20 lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato e da alcuni collaboratori assunti a tempo determinato. La pianta organica dell'Ente costituita da 21 unità risulta non coperta per 1 solo posto. La dotazione organica è sottodimensionata per la complessità organizzativa che caratterizza l'operato dell'Ente poiché risulta oggettivamente limitata l'attività di verifica e di controllo sul territorio stante l'inderogabilità di sempre più numerosi adempimenti procedurali.

La condizione di discontinuità territoriale rende difficoltosi e onerosi i sopralluoghi nelle isole minori. Si tratta di una criticità alla quale il Parco tenta di dare una risposta coinvolgendo le amministrazioni locali nelle scelte strategiche ma è indubbia la necessità di provvedere con un maggior impegno organizzativo per tenere in considerazione le istanze dei portatori di interesse delle comunità locali marginali.

Il personale dell'Ente ha maturato una competenza e una professionalità assolutamente preziose per operare in condizioni di estrema flessibilità e di adattamento alle continue e mutevoli esigenze e richieste degli organi Istituzionali. Oltre ai compiti prevalenti e specifici, tipicamente connessi alla realizzazione delle finalità istituzionali dell'Ente, sono svolte anche quelle funzioni di supporto indispensabili per costruire un gruppo al lavoro in grado di accollarsi le criticità derivanti proprio dal tipo di compiti da svolgere che attengono in modo prevalente alla tutela del territorio.

Per sopperire alle esigenze di tamponare più criticità ci si avvale della "fattiva collaborazione" di alcuni lavoratori che prestano in modo motivato la loro disponibilità. Come in tutte le comunità vi sono figure dotate di grande autonomia intellettuale e capacità di risoluzione dei problemi ed altri lavoratori che svolgono compiti più meramente esecutivi. Da sempre viene effettuato un riscontro

valutativo delle prestazioni del personale attraverso un sistema di misura e valutazione che consente di far emergere gli apporti individuali.

Alla data del 31.12.2012 la situazione del personale in servizio è la seguente:

- 4 dipendenti a tempo indeterminato C3
- 2 dipendenti a tempo indeterminato C1
- 5 dipendenti a tempo indeterminato B3
- 2 dipendenti part-time al 50% a tempo indeterminato B3
- 1 dipendente part-time al 50% a tempo indeterminato B2
- 3 dipendenti a tempo indeterminato B2
- 3 dipendenti a tempo indeterminato B1
- 1 collaboratore a tempo determinato per tutto il 2013 e 1 collaboratore con contratto in scadenza attivati con risorse derivanti da finanziamenti europei.

Nel quinquennio 2007-2011 la dotazione organica dell'Ente ha seguito un andamento complessivamente decrescente per mettere in atto la contrazione della spesa pubblica voluta dalla rivoluzione normativa. Nel corso del 2012 vi è stata la trasformazione di un tempo pieno in part-time al 50% e una mobilità in uscita. Il lavoro degli uffici, nonostante il richiamo alla sburocratizzazione, è diventato molto più procedurale che creativo per la pleora di adempimenti richiesti dalle nuove normative.

In relazione all'applicazione del taglio del 10% della spesa del personale prevista dalla cosiddetta spending review, in data 23.01.2013 è stato emanato il DPCM relativo al personale degli Enti Parco Nazionali. La dotazione organica del Parco nazionale Arcipelago Toscano è stata salvaguardata e il provvedimento emanato non incide sui posti attualmente occupati da personale in servizio.

Analisi dei caratteri qualitativi/quantitativi del personale in servizio.

Indicatori	Valori
Età media del personale	45 anni
Età del dirigente	59 anni
% dipendenti con laurea	62%
% dirigenti con laurea	100%
Media delle ore di formazione per dipendente	30 ore
Turnover del personale 2012	1 persona in uscita
Costi di formazione del personale 2012	€ 4.307,50
Collaboratori incaricati su finanziamenti europei	2 persone nel 2013

Nel corso dell'anno 2012 sono stati effettuati incontri con il personale dipendente volte a rilevare il grado di condivisione del sistema di valutazione per superare le criticità emerse ad inizio anno per la ridotta chiarezza sugli obiettivi operativi. A seguito del processo di valutazione dell'operato dell'organizzazione con riferimento all'annualità 2011 si è visto che il Sistema di Misura e Valutazione allora in vigore aveva oggettive carenze e per questo il Presidente ha deliberato l'integrazione di contenuti con PUP 3/2012. Si faranno nel 2013 appositi incontri volti a rilevare il benessere organizzativo. Questo aggiornamento, unitamente ai numerosi colloqui effettuati con il personale per dare informazioni relative all'applicazione concreta della nuova modalità valutativa, dell'operato della direzione in fase di transizione degli organi dell'Ente, ha migliorato il clima interno. La criticità più evidente è la ridotta disponibilità economica del Fondo di produttività la cui costituzione, essendo blindata dalla normativa vigente, ne determina una evidente esiguità. Si

tratta di uno strumento insufficiente per premiare l'apporto positivo che condiziona l'Ente a scelte gestionali che hanno riflessi sulla ripartizione delle risorse a livello individuale.

Il Piano della formazione del personale per l'anno 2013 è stato predisposto per fine gennaio. Si è verificata la somma a disposizione per consentire ai lavoratori di accedere ai corsi e a momenti di formazione personalizzata. Si tende a privilegiare la formazione on line per ridurre i costi derivanti dagli spostamenti. I contenuti su cui si svilupperà l'attività formativa sono i seguenti:

- La riforma del Pubblico Impiego e della Pubblica Amministrazione
- L'aggiornamento in materia economico finanziaria
- L'attuazione dei principi in materia di trasparenza, legalità e lo sviluppo di competenze necessarie ad adottare modelli organizzativi, metodologie e procedure di contrasto a fenomeni di corruzione per l'adozione del Piano di recente richiesta da parte di Civit
- Il rafforzamento delle competenze necessarie per le attività di acquisto e gestione delle gare ed appalti pubblici
- Lo sviluppo del processo di innovazione tecnologica e della digitalizzazione dell'attività amministrativa, al fine di potenziare la tipologia e la qualità dei servizi erogati all'utente
- Conservazione e gestione del territorio
- Aggiornamento in materia di comunicazione e accoglienza al pubblico

Analisi del benessere organizzativo	Indicatori Valore
Tasso di assenze media annua 2012	18,82%
Tasso di dimissioni premature 2012	0
Tasso di richieste di trasferimento 2012	4,76%
Tasso di infortuni 2012	0
Stipendio medio annuo lordo percepito dai dipendenti (ruoli non dirigenziali)	€ 23.710,05
% personale assunto a tempo indeterminato	100%

Analisi di genere	Indicatori Valore
presenza dirigenti donne	1 su 1
% donne rispetto al totale del personale	42,86%
% donne assunto a tempo indeterminato	100%
Età media del personale femminile	45 anni
% donne laureate sul totale femminile	77,78%
Ore di formazione media per dipendenti donne	32

b. Il capitale organizzativo

L'Ente affronta i numerosi compiti cercando concrete soluzioni alle problematiche emergenti. La direzione preme fortemente affinché tutta la struttura si trasformi in una learning organisation per rafforzare la motivazione alla reciproca collaborazione fondamentale per il benessere dell'organizzazione. L'Ente intende perseguire risultati oggettivamente riscontrabili in termini di efficacia e di efficienza e per questo stabilisce indicatori di performance per una valutazione dei risultati, assumendo la trasparenza e l'innovazione amministrativa come punti prioritari per sviluppare un ascolto attivo delle istanze del territorio. Tale intento viene considerato una tappa fondamentale nel processo di consolidamento dell'autorevolezza istituzionale.

- Si deve collocare l'operato individuale verso la cooperazione in team per raggiungere il coordinamento delle azioni ed esercitare un concreto sviluppo organizzativo basato sulla crescita delle competenze e il riconoscimento dei talenti.
- Nel 2013 è previsto l'ampliamento degli spazi destinati agli uffici nella sede generale dell'Enfola e ciò consentirà di migliorare la funzionalità e la logistica degli spazi operativi.
- Di fronte alle precise esigenze di attivare nuove linee operative è stato avviato un processo di riagggregazione delle competenze che avrà come esito una riorganizzazione della struttura organizzativa. Tale indirizzo dovrebbe facilitare il superamento di settorialità operative facilitando l'integrazione delle procedure e delle competenze. Per definirne gli aspetti prettamente tecnici è da tempo stata intrapresa una fase di ascolto delle necessità e delle istanze relative al lavoro quotidiano al fine di fare emergere aspetti positivi e negativi di diverse soluzioni.
- Si deve puntare ancora a rafforzare la comunicazione interna per garantire il pieno affermarsi di un modello professionale espressivo di un gruppo al lavoro.
- Il problema di attribuire diversi gradienti di responsabilità a dipendenti in posizioni apicali al di sotto dell'unico dirigente non è facilmente risolvibile, con riferimento al CCNL degli EPNE, in quanto le Posizioni Organizzative hanno ridotta rilevanza ed esiguo riconoscimento economico. Per tale motivo non è immediata la trasformazione dall'attuale assetto ad una configurazione strutturata in modo alternativo.

c. Il capitale relazionale

La direzione e tutto il personale per i diversi compiti affidati stabiliscono una pluralità di relazioni con i portatori di interessi che si rivolgono all'Ente per avere informazioni, per illustrare i loro progetti, per lamentarsi, per offrire collaborazioni, per richiedere contributi, per manifestare criticità.

Per rafforzare il capitale relazionale a disposizione dell'Ente si effettuano diverse azioni:

- La direzione e gli uffici sviluppano frequenti contatti con le amministrazioni locali e con i funzionari degli Enti e degli Istituti di ricerca con i quali si stabiliscono attività e procedure che possono dar luogo a convenzioni, accordi, patti, o più semplicemente per finalità di istruttoria per pratiche amministrative che coinvolgono più Enti o in conferenze di servizi.
- La direzione e gli uffici sviluppano frequenti contatti con altre aree protette per affrontare le istruttorie di procedimenti comuni, per confrontarsi sull'applicazione delle norme, per redigere la documentazione di analisi della performance, per confrontare le modalità di attuazione dei compiti di gestione del personale, per interpretare le circolari che provengono dal Ministero vigilante.
- I singoli lavoratori svolgono un'importante azione di interfaccia con la comunità locale in generale e con gli interlocutori che si trovano coinvolti nelle procedure amministrative, nelle azioni sul territorio di cui diventano partecipi nel corso del loro operato.
- Le relazioni promosse dal personale che si occupa della comunicazione istituzionale e delle relazioni con il pubblico contribuiscono ad integrare l'attività dell'Ente nel quadro delle attività istituzionali generali. Si devono gestire i rapporti con la stampa locale.
- Sono stati stabiliti proficui rapporti con numerosi interlocutori che permettono di rinforzare la collaborazione. In particolare, vi è una stretta relazione con il mondo della scuola con contatti frequenti del personale con i docenti, sono stati stabiliti utili rapporti tra l'Ufficio Tecnico e le strutture operative di Regione, Province, Comuni, Soprintendenze, Demanio, ecc.; una stretto confronto si sviluppa tra il personale che opera per gli aspetti legali e l'Avvocatura dello Stato. Vi sono utili rapporti tra l'Ufficio Bilancio e Personale con gli Uffici della Ragioneria dello Stato, con la Corte dei Conti, ecc.

Il personale è affiancato in questo contesto relazionale dai rapporti promossi dagli organi dell'Ente che talvolta stimolano la creazione di accordi, partenariati con aziende, relazioni e convenzioni per operare in modo coordinato e integrato.

3.2 Mandato istituzionale e Missione

Visione: IL PARCO COME ANTENNA

Il Parco è una risorsa straordinaria di valore nazionale che vuole operare come laboratorio culturale per conseguire la condivisione delle regole dell'Area protetta, garantirne l'applicazione alla scala territoriale integrando gli obiettivi delle finalità istitutive nelle aspettative della comunità locale.

Il divario tra le aspettative di sviluppo dell'economia percepita dai singoli portatori di interessi rispetto alle finalità di tutela dei beni comuni ha aperto molti varchi nelle politiche dei parchi. Il richiamo al concetto di protezione incardinato al patrimonio naturale ha sempre confinato i parchi e i sostenitori delle aree protette in uno scenario di contrapposizione tra *ecologia* ed *economia* che costituisce il pensiero diffuso per cui, di fronte alla maggiore intangibilità dei vantaggi ecologici, molti optano per la concretezza dell'economia.

Spesso i parchi hanno svolto e svolgono un ruolo di presidio del territorio, pur con scarse finanze e ridotte competenze, attraverso la quotidiana azione amministrativa collegata al rilascio di pareri e nulla osta. Se la visione del Parco si appiattisce solo sulla "difesa" non si rafforza la percezione del valore positivo della sperimentazione gestionale concreta. Di fronte alla forte caratterizzazione amministrativa, spesso si corre il rischio che la competenza e l'autorevolezza istituzionale rimangano schiacciate dagli adempimenti burocratici.

Il concetto di antenna tende a visualizzare l'Ente come un soggetto capace di intercettare le aspettative e di restituire valori aggiunti qualificabili e preziosi. I beni collettivi sono muti e non comportano, per il fatto di esistere, la percezione del loro valore in modo automatico. E' il processo di valorizzazione che li rende "appetibili" alla collettività. La comunità deve sprigionare l'orgoglio di esserne custode. La funzione di antenna dovrebbe pertanto portare ad un comportamento di consapevole responsabilità.

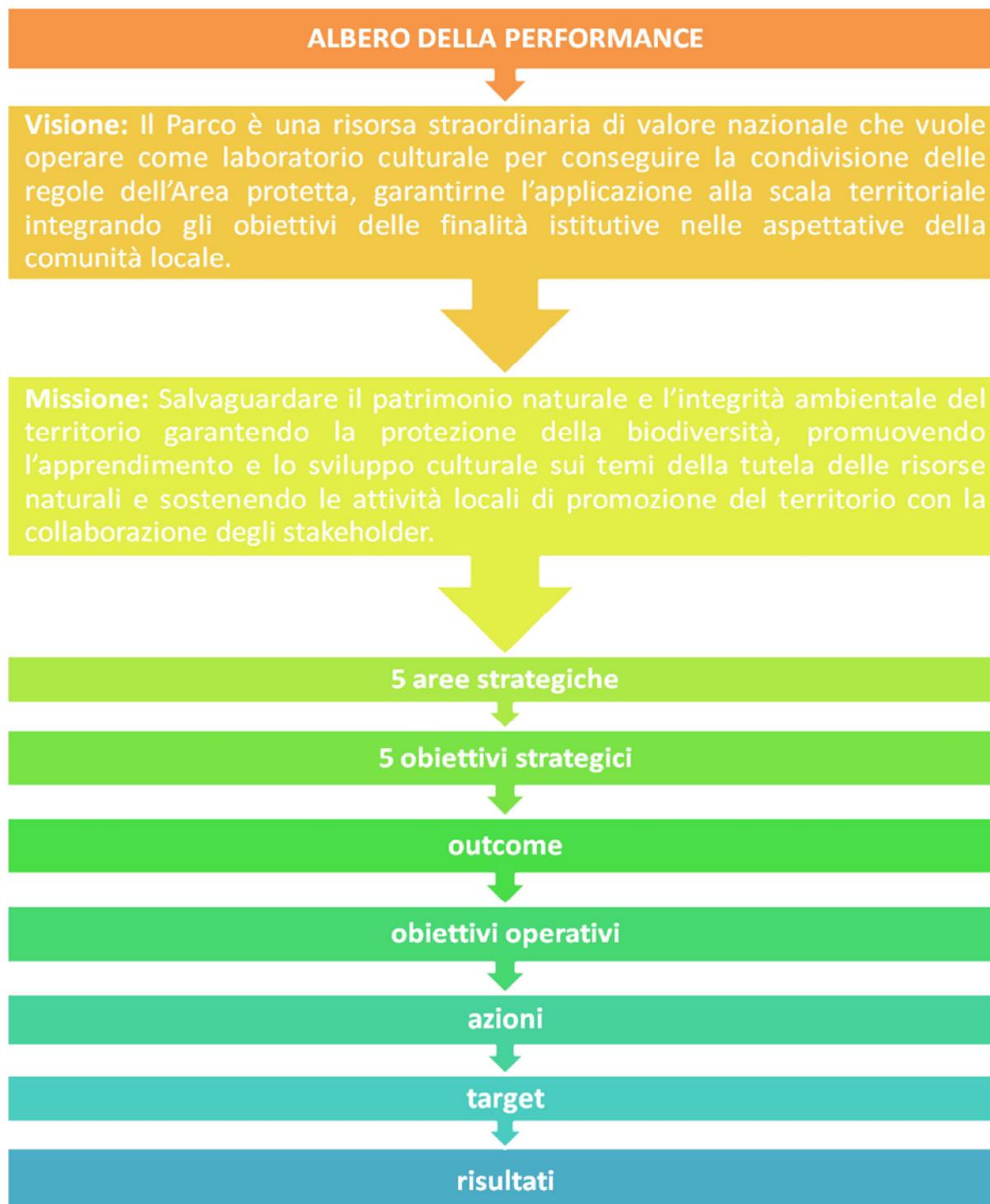
Missione: IL PARCO CUSTODE DEL PATRIMONIO NATURALE E DEI SAPERI LOCALI

Salvaguardare il patrimonio naturale e l'integrità ambientale del territorio garantendo la protezione della biodiversità, promuovendo l'apprendimento e lo sviluppo culturale sui temi delle risorse naturali e sostenendo le attività locali di promozione del territorio con la collaborazione degli stakeholder.

L'Ente ritiene fondamentale dar conto del proprio agire per la conservazione della biodiversità coinvolgendo in modo attivo gli attori del territorio.

3.3 Albero della performance

L'albero della *performance* rappresenta la struttura degli elementi necessari per lo sviluppo annuale degli obiettivi di *performance* del Parco, partendo dalla missione per arrivare alla definizione dei progetti annuali.



Dalla missione scaturiscono le aree strategiche da cui derivano gli obiettivi strategici sui quali il Parco fonda le proprie attività.

Per Area strategica si intende un ambito per il quale definire obiettivi di sviluppo di breve e medio termine. Di seguito si riportano in dettaglio le 5 Aree strategiche e i 5 Obiettivi strategici.

Su queste Aree Strategiche il Parco intende dare visibilità dei propri risultati.

Per questo sono indicati gli *outcome*. Il Parco svolge attività organizzate in processi/servizi che generano specifici output. Esempi di output sono una regolamentazione, una certificazione, una ispezione, un'autorizzazione, un contratto o un programma. Grazie a questi output, che non sono il fine ma i mezzi attraverso cui il Parco intende contribuire a generare un *outcome*, cioè un risultato finale percepito come un beneficio da uno o più *stakeholders*, si vuole rappresentare l'efficacia dell'azione dell'Ente.

Area strategica n. 1

TUTELA A MARE E A TERRA, FRUIZIONE, REGOLE IN CAMPO E SORVEGLIANZA

L'area protetta persegue finalità tutela dei beni e degli interessi pubblici. Per sostanziare la conservazione della biodiversità e promuovere la sostenibilità delle economie dei territori inclusi nel perimetro sono necessarie molteplici azioni che devono integrarsi concorrendo a rispettare le finalità istitutive e a favorire la fruizione corretta.

Obiettivo strategico pluriennale del Piano

POTENZIAMENTO DELLE AZIONI DI TUTELA A MARE E A TERRA

Outcome: Fruizione, tutela e controllo del Parco a mare e a terra

Il Parco si impegna per fare rispettare le regole che contribuiscono a mantenere lo stato di conservazione del patrimonio naturale custodito in un contesto fortemente antropizzato, come quello dell'Elba e delle isole minori. L'Ente svolge attività di sorveglianza avvalendosi del CTA e della assistenza della Capitaneria di Porto e collabora fattivamente con gruppi del volontariato. Ovunque è importante migliorare la segnaletica per favorire la comprensione delle regole vigenti e ottenere la corretta fruizione da parte del pubblico. Laddove vi è una maggiore interferenza con una strutturazione della proprietà privata è imprescindibile migliorare la definizione puntuale del perimetro dell'area protetta per dare maggiore coerenza al compito di tutela della biodiversità escludendo comparti territoriali non oggettivamente pertinenti. Tale processo di revisione dei limiti avverrà nell'ambito di un aggiornamento cartografico impostato ad una scala georeferenziata di dettaglio che permetterà di affrontare situazioni di conflittualità discendenti dalla cartografia del Piano del Parco, redatta a scala inadeguata. Anche a mare, la nuova Presidenza dell'Ente ha dato come obiettivo operativo 2013 l'avvio di un'istruttoria tecnica per trasformare l'attuale sistema delle Zone di tutela (previste dai decreti ministeriali istitutivi del Parco) in una Area Marina Protetta con una regolamentazione adeguata volta a ridurre le criticità esistenti per il rispetto delle norme.

Area strategica n. 2

VALORIZZAZIONE DELLE TIPICITA' DEL TERRITORIO: ALLEANZE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE E PER PROMUOVERE L'OCCUPAZIONE

Il Parco Nazionale Arcipelago Toscano comprende 7 isole fortemente caratterizzate dal turismo balneare. Tutta l'attività socio-economica ruota attorno a questo settore che presenta ormai diverse criticità per la difficoltà dei collegamenti alla terra ferma e per la forte competizione con mete turistiche raggiungibili con costi ridotti. Per attivare una proficua rete di collaborazioni collegate all'ecoturismo da diversi anni si realizzano manifestazioni, incontri e iniziative che coinvolgono soggetti pubblici e privati per rafforzare il rapporto con la comunità insediata nel territorio.

Obiettivo strategico pluriennale del Piano

MIGLIORAMENTO DELLA PROMOZIONE PER UN PARCO PIU' FRUIBILE (PIU' VICINO AL CITTADINO)

Outcome: Creazione di partenariati con soggetti pubblici e privati per la promozione dell'ecoturismo e la valorizzazione del territorio.

L'animazione alla scala locale viene esercitata grazie a partenariati che di volta in volta devono individuare interlocutori affidabili e operativi. L'elevata instabilità nell'attribuzione di competenze per la gestione della promozione turistica ha stimolato la nascita di nuove collaborazioni locali per sopperire la chiusura delle APT a livello regionale. Il consolidamento di attività di ecoturismo sviluppato in via pionieristica da alcuni anni sta dando buoni risultati nelle affluenze e rafforza l'autorevolezza dell'Ente Parco. Tale condizione è imprescindibile per la realizzazione di interventi che possono migliorare la conoscenza all'esterno dei valori ambientali delle isole e del mare e possono indurre le attività ricettive a fornire servizi di accoglienza improntati maggiormente alla scoperta del territorio. I portatori di interessi locali possono così trovare maggiore riscontro nelle proprie aspettative di sviluppo economico traguardando i concetti di sostenibilità come elementi preziosi per investimenti organizzativi.

Area strategica n. 3

FUNZIONAMENTO DELLA STRUTTURA INTERNA

La struttura organizzativa può contare su una dotazione di personale qualificato e in grado di far fronte alle attività settoriali previste con il coordinamento dell'unico dirigente. L'Ente si avvale della collaborazione del CTA-CFS per gli aspetti del controllo ambientale. Il settore economico-finanziario e legale effettua gli adempimenti rispettando le scadenze nell'ottica di migliorare i servizi.

Obiettivo strategico pluriennale

OTTIMIZZAZIONE USO RISORSE UMANE, STRUMENTALI E FINANZIARIE.

Outcome: Esecuzione corretta, efficiente e tempestiva dei compiti istituzionali, miglioramento dei servizi all'utenza e positiva e della qualità dell'ambiente di lavoro.

La direzione sta provvedendo a ricalibrare l'assetto organizzativo per creare un apparato operativo rispondente alle mutate esigenze che impongono alla Pubblica Amministrazione di consolidare il proprio operato in termini di servizi all'utenza. Si dovrà gestire più concretamente la fase della trasparenza anche attraverso la riedizione della Carta dei Servizi. Per il miglior funzionamento della struttura si dovrà ancora puntare sul rafforzamento della comunicazione interna, indispensabile condizione per operare integrando le competenze e le fasi di lavoro dei vari uffici. In questo ambito è prioritario per l'Ente migliorare ancora il livello di razionalizzazione della spesa pubblica e favorire l'incentivazione dell'apporto operativo del personale con riconoscimenti adeguati. E' in corso l'aggiornamento del Sistema di Misura e Valutazione delle prestazioni del personale per migliorare il riconoscimento delle prestazioni.

Area strategica n. 4

MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' AMBIENTALE

Gli obiettivi di conservazione si esercitano attraverso azioni di contenimento delle specie invasive e la promozione di interventi indirizzati al supporto delle specie di interesse conservazionistico. Molti progetti sono realizzati grazie al contributo di risorse provenienti da finanziamenti europei. I nuovi indirizzi emanati dal Ministro circa il dovere di dare conto della biodiversità tutelata nei territori dei parchi farà avviare il consolidamento di reti di collaborazioni tra aree protette per la realizzazione di progetti di sistema a scala nazionale. Molti sforzi sono compiuti per gestire il problema della proliferazione di Ungulati e per implementare specifici Piani di gestione per attuare il contenimento delle specie problematiche.

Obiettivo strategico pluriennale

TUTELA DEGLI HABITAT E DELLE SPECIE DI INTERESSE CONSERVAZIONISTICO

Outcome: Miglioramento degli interventi di ricerca, conservazione e tutela: incremento della biodiversità e riqualificazione ambientale per il paesaggio.

Le specie bandiera sono soprattutto gli Uccelli marini che figurano negli allegati delle direttive europee. L'obiettivo è quello di mantenere in buono stato di conservazione queste popolazioni e di ridurre i fattori di minaccia. La riqualificazione degli habitat comporta interventi di eliminazione delle specie alloctone e di ripristino degli ambienti relittuali. Con regolarità si promuove la conoscenza di base del patrimonio naturale che portano alla compilazione di check list di taxa di interesse conservazionistico. Nell'ambito strategico della tutela del territorio è importante l'azione di prevenzione degli incendi boschivi e il Parco coopera con le strutture preposte per sostenere le azioni di controllo in periodo estivo.

Area strategica n. 5

PROIEZIONE ESTERNA DEL PARCO

La comunicazione istituzionale si affianca alle azioni di gestione del territorio. L'Ente persegue un'attenta e puntuale politica informativa e comunicativa rivolta sia alla popolazione residente che ai fruitori investendo sull'educazione alla sostenibilità coinvolgendo il mondo del volontariato.

Obiettivo strategico pluriennale

COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE, COINVOLGIMENTO DEL MONDO ASSOCIATIVO E DEI SINGOLI CITTADINI, EDUCAZIONE AMBIENTALE

Outcome: Miglioramento dell'immagine del Parco attraverso iniziative ed interventi di educazione ambientale e di sensibilizzazione.

Il Parco promuove reti di relazione con partner per coordinare attività che hanno rilevanza nel contesto socioeconomico locale. E' importante rafforzare la comunicazione tramite il sito web e i social network per creare una comunità virtuale positivamente orientata a condividere le esperienze della gestione applicata alla conservazione. Sul territorio il Parco apre le porte al pubblico gestendo alcuni centri visite dislocati sull'Elba e sulle isole minori. Un rapporto consolidato è quello con il mondo della scuola: si cofinanziano progetti di educazione ambientale e si promuovono sodalizi per sviluppare la cura del territorio.

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno

Le aree protette rappresentano uno strumento efficace per la conservazione della biodiversità del territorio nazionale. Nei fatti costituiscono un baluardo contro la perdita di naturalità del territorio poiché l'adozione di norme di tutela privilegia un uso maggiormente sostenibile e la gestione sostiene una previdente coniugazione tra i principi della conservazione e le esigenze di sviluppo delle comunità locali.

Tra gli obiettivi previsti dalla Convenzione Mondiale per la Diversità Biologica vi è un input di grande portata che intravede nel decennio 2010-2020 un periodo strategico per l'attuazione di una efficace politica planetaria di conservazione del patrimonio naturale. Dai documenti IUCN e della CBS emerge il ruolo insostituibile dei Parchi quali presidi indispensabili per implementare azioni concrete per la salvaguardia del patrimonio collettivo e per arginare il diffuso impoverimento della qualità degli ecosistemi. Far parte di questo scenario di responsabilità significa dunque interpretare il ruolo di custodi del patrimonio naturale nell'interesse della collettività. Per questo si tratta di una missione in primo luogo culturale ed il progetto attuativo non può che essere declinato a livello del singolo contesto territoriale.

1) Scala nazionale dei Parchi

Il processo di riordino della normativa di riferimento nazionale sulle Aree Protette, ormai in atto da tempo, non ha peraltro ancora espresso un processo compiuto e si prolunga lo stallo organizzativo che ha caratterizzato le ultime annualità. Con il DLgs 150/2009 è stata avviata una rivoluzionaria politica di riordino della pubblica amministrazione per trasformare gli Enti pubblici in senso aziendalistico. I parchi nazionali, quali Enti Pubblici non Economici, costituiscono una categoria della pubblica amministrazione con prerogative proprie da Ente locale ma con una normativa oggettivamente di rango nazionale. Questa contraddizione viene sofferta nel quotidiano con la difficoltà di conseguire un ascolto attivo della comunità con strumenti più flessibili e creativi di quanto non sia invece possibile con le disposizioni normative della Legge 394/91 e soprattutto con la pleora di adempimenti conseguenti alla fisiologia dei procedimenti amministrativi.

Il sistema delle Aree Protette è nel complesso coinvolto in un continuo processo di assestamento caratterizzato da una diffusa difficoltà a promuovere l'applicazione dei dettati essenziali della L. 394/91 in termini di pianificazione territoriale e regolamentazione. Di fatto solo pochi parchi nazionali oggi possono operare con il Piano del Parco approvato e tra questi, dal 2010, figura anche il Parco Nazionale dell'Arcipelago Toscano. Per la regolamentazione vi sono procedimenti ormai aperti da decenni.

Un deficit organizzativo evidente riguarda infine lo scarso scambio di buone pratiche tra Enti e la mancanza di riferimenti comuni. I contatti che si sviluppano sono in via del tutto personale e sono rappresentati da scambi tra funzionari mentre mancano le occasioni istituzionali per incontrarsi e cooperare. La nuova direzione ministeriale ha recentemente avviato nuovi binari di confronto.

2) Scala regionale della Toscana

Passando alla scala territoriale toscana, in ambito regionale si evidenzia una forte attenzione al sistema delle aree protette e in generale alla tutela della biodiversità. L'assessorato regionale competente ha promosso sia la redazione di un sistema informativo sul patrimonio naturale

(R.E.N.A.T.O.) sia progetti di conoscenza e monitoraggio sui fondali marini BIOMART che hanno consentito di aggiornare le check list dei taxa e di acquisire informazioni importanti per la conservazione. L'assessorato Ambiente competente promuove periodiche riunioni di confronto tecnico anche per l'applicazione delle norme comunitarie che riguardano le misure di conservazione e gestione dei siti della Rete Natura 2000.

Un forte lavoro di integrazione tra le politiche di conservazione e le conoscenze tecniche proviene inoltre dall'attuazione del processo di analisi ecoregionale che viene svolto con la collaborazione del WWF nazionale. Il continuo aggiornamento dei data base consente di promuovere campagne di monitoraggio.

Da numerose sedi universitarie toscane ma anche di altre Regioni provengono numerose sollecitazioni alla cooperazione attraverso la produzione di ricerche scientifiche mirate, l'adesione a partenariati operativi per la candidatura a bandi di finanziamento di progetti di conservazione, o ancora allo sviluppo della didattica con la disponibilità ad ospitare percorsi formativi e tirocini.

3) Ambito territoriale locale

Infine vi è l'ambito territoriale di pertinenza territoriale oggi soggetto alle norme del Piano del Parco approvato che ne precisa confini e zonizzazione. L'applicazione delle norme e i riferimenti cartografici hanno messo in evidenza la necessità di precisare più correttamente i contenuti approvati. Si opererà per la digitalizzazione dei perimetri e per la progressiva implementazione dei Piani sott'ordinati previsti.

Il Parco opera per essere parte integrante della Comunità locale e si apre sempre più per sensibilizzare le persone verso i temi della protezione ambientale. Il Parco è l'espressione degli interessi collettivi centrati sul progetto di conservazione del patrimonio naturale, per questo difende il territorio da azioni illegittime, persegue con forza il rispetto delle norme, sostiene la collaborazione positiva, promuove l'accoglienza delle istanze finalizzate al mantenimento dei valori fondanti. E' fondamentale la crescita di percorsi di fiducia e di rinforzo con i decisori locali.

Per il Parco è strategico il supporto del mondo della ricerca per promuovere un saper fare gestione attiva del territorio espressivo delle acquisizioni scientifiche che emergono dalle discipline che attengono ai temi ambientali. E' quindi importante mantenere rapporti costanti e partenariati con il mondo scientifico.

La cultura del Parco è rappresentata anche attraverso un "posizionamento" che esprime valori nel campo della gestione dei rifiuti, nella tutela della risorsa idrica, nello sviluppo delle attività economiche collegate al benessere delle popolazioni locali. Il mondo del volontariato e la componente ambientalista possono avere un ruolo determinante nel costruire la forza operativa del Parco, soprattutto oggi è indispensabile interpretare un clima di affezione che riorienta le componenti antagoniste alimentate da una storia gestionale intermittente, contrassegnata da frequenti cambiamenti di timone, da alterne fortune finanziarie, da aspettative di risoluzione di problematiche indipendenti dalla vocazione dell'Ente.

4.2. Analisi del contesto interno

La struttura organizzativa dell'Ente è impostata per adempiere ai numerosi compiti che discendono dall'attuazione delle finalità istitutive.

La dotazione organica è sottodimensionata per svolgere adeguatamente il lavoro complesso di gestione del territorio. Spesso prevale la proceduralità amministrativa e non è facile attivare concretamente l'attività di verifica sul campo anche per l'esigua presenza di figure con competenze tecniche. I dipendenti partecipano al processo produttivo complessivo con l'apporto di specifiche competenze da espletare nei modi e nei tempi dovuti. Il grado di disponibilità

individuale è vario ed è necessario stimolare la crescita di attenzione in termini di servizi da destinare all'utenza.

- Il significato profondo della transizione riguarda il superamento della settorialità in un'ottica di crescente integrazione delle competenze interne. Per favorire tale passaggio è necessario sviluppare una migliore combinazione e coordinazione dei talenti umani disponibili consolidando l'aspetto organizzativo.

- L'orientamento è dunque quello di creare un gruppo fortemente motivato per cui occorre impegnarsi strenuamente per gestire l'empowerment del personale, mostrando una leadership direttiva improntata a favorire l'orientamento a conseguire i risultati con soddisfazione.

- Il clima organizzativo interno non è stabile ed è fortemente soggetto al verificarsi di tensioni conseguenti all'accavallarsi di impegni e al sovrapporsi di scadenze ravvicinate.

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
Punti di forza	Punti di debolezza
<ol style="list-style-type: none"> 1. Numerosi dipendenti con elevata preparazione tecnica 2. Un buon numero di dipendenti con elevata capacità relazionale, buona attitudine al lavoro, flessibilità e disponibilità 3. Competenze differenziate che coprono la maggior parte delle esigenze per le istruttorie 4. Ampia disponibilità alla formazione 5. Adeguata disponibilità ad effettuare prestazioni al di fuori del regolare orario di servizio per necessità organizzative 6. Presenza di figure con capacità procedurali elevate e figure con talento creativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insufficiente dotazione organica 2. Situazioni di resistenze a lavorare in gruppo 3. Scarsa comunicazione interna 4. Posizioni talora autocentrate in situazioni di difficoltà organizzativa 5. Necessità elevata di supporto di coordinamento 6. Forme di conflittualità conseguenti a dinamiche interpersonali 7. Situazioni di sovraccarico operativo in coincidenza con scadenze 8. Esiguità delle risorse da destinare alla premialità

5. OBIETTIVI STRATEGICI

ALBERO DELLA PERFORMANCE

N.	Obiettivo strategico	Peso obiettivo	Outcome	Indicatore di sintesi	Risorse finanziarie attribuite e quota spese generali	Risorse umane	Target
1	Potenziamento delle azioni di tutela del parco, a mare e a terra	30%	Garantire la sostenibilità della fruizione, assicurare la tutela e controllo del parco a mare e a terra	% di aree, sentieri e servizi gestiti e monitorati rispetto all'anno precedente	Risorse interventi €5.677.116 Spese personale €262.460 Spese generali €185.331 Spese specifiche €283.518	6389 ore di cui 384 dirigente	crescita 10%
2	Miglioramento della promozione per un parco più fruibile (più vicino al cittadino)	20%	Creazione di partenariati con i soggetti pubblici e privati per la promozione dell'ecoturismo e la valorizzazione del territorio	% di incremento degli attori cooperanti alle attività del Parco rispetto all'anno precedente	Risorse interventi €0 Spese personale €196.856 Spese generali €185.331 Spese specifiche €330.702	4792 ore di cui 288 dirigente	crescita 30%
3	Ottimizzazione uso risorse umane, strumentali e finanziarie	10%	Esecuzione corretta, efficiente e tempestiva dei compiti istituzionali, miglioramento dei servizi all'utenza e della qualità dell'ambiente di lavoro	% di incremento del numero di procedure standardizzate rispetto all'anno precedente	Risorse interventi €0 Spese personale €393.670 Spese generali €185.331 Spese specifiche €205.223	9583 ore di cui 576 dirigente	crescita 50%
4	Tutela degli habitat e delle specie di interesse conservazionistico	30%	Miglioramento degli interventi di ricerca, conservazione, tutela; incremento della biodiversità e riqualificazione ambientale per il paesaggio	% di attività svolte rispetto a quelle previste dai programmi di conservazione e monitoraggio	Risorse interventi €0 Spese personale €223.065 Spese generali €185.331 Spese specifiche €633.409	5430 ore di cui 326 dirigente	crescita 50%
5	Comunicazione istituzionale, coinvolgimento del mondo associativo e dei singoli cittadini, educazione ambientale	10%	Miglioramento dell'immagine del Parco attraverso interventi ed iniziative di educazione ambientale e di sensibilizzazione	% di adesioni di soggetti esterni al progetto culturale del Parco previsto dai programmi di educazione e sensibilizzazione	Risorse interventi €0 Spese personale €236.251 Spese generali €185.331 Spese specifiche €259.136	5751 ore di cui 346 dirigente	crescita 50%

Gli obiettivi strategici consistono nell'esplicitazione di risultati misurabili, finalizzati all'aumento di valore per gli *stakeholders* o al miglioramento del Parco, da conseguire entro un determinato arco temporale, comunque pluriennale. Il Parco ha deciso di fissare questo valore a tre anni.

Per ogni obiettivo sono stati definiti degli indicatori, al fine di poter misurare e controllare l'avanzamento dell'obiettivo.

Ad ogni indicatore, a sua volta, è stato assegnato un target qualitativo o quantitativo.

Nella selezione degli indicatori si è tenuto conto:

- dell'effettiva significatività rispetto agli obiettivi individuati;
- della reale possibilità - finanziaria e temporale - di rilevare i dati;

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

La fase di pianificazione operativa per il 2013 ha portato alla definizione degli obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici sinteticamente descritti nel paragrafo precedente.

Per qualificare il processo operativo è stata impostata una scheda tipo che verrà utilizzata per compilare le attività svolte e realizzate secondo il programma (Allegato 3). Per l'attuazione di ogni obiettivo operativo sono state definite le azioni principali che verranno sviluppate grazie alle risorse strumentali umane e finanziarie. Per la definizione degli obiettivi delle 5 Aree strategiche sono state allegate le rispettive tabelle (Allegato 4).

Il complesso di tutta l'attività sarà sottoposta ad un protocollo di monitoraggio con verifiche trimestrali.

L'obiettivo della trasparenza per il Parco Nazionale Arcipelago Toscano si sostanzia in quattro assi:

1. La volontà di migliorare il grado di ascolto delle istanze,
2. La ricomposizione della frammentazione delle competenze operative interne/esterne,
3. Il superamento della diffusa indifferenza verso l'istituzione,
4. L'accompagnamento del processo di apprendimento del territorio per dare valore alla difesa degli interessi collettivi rappresentati dal rispetto della legalità e dalla corretta applicazione delle norme di tutela.

Per sviluppare il Ciclo della Performance 2013 l'Ente attesta che entro il primo trimestre approverà l'aggiornamento al Piano Triennale della Trasparenza ed approverà un nuovo documento degli Standard di Qualità per la nuova Carta dei Servizi.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Obiettivi assegnati al Direttore

Le azioni che la struttura operativa svilupperà nel corso del 2013 sono indicate nelle tabelle dell'Allegato 4.

In generale alla direzione compete:

A) CONDUZIONE GENERALE DELL'ORGANIZZAZIONE

- Promuovere la costruzione di una organizzazione affidabile in grado di espletare i compiti assegnati con competenza e tempestività.
- Conseguire un impegno durevole della struttura organizzativa per il raggiungimento di una condizione operativa in grado di confrontarsi quotidianamente con situazioni e procedure complesse.
- Dare sostanza alle decisioni assunte dall'Ente affrontando con responsabilità e flessibilità la gestione delle diverse linee operative.
- Adoperarsi per promuovere le competenze personali dei dipendenti per migliorare l'efficacia del loro apporto.
- Gestire l'incertezza e l'inatteso.
- Utilizzare la capacità di autocorrezione per revisionare impostazioni inefficaci o inefficienti.
- Saper lavorare sulle capacità di resilienza del sistema operativo.
- Saper organizzare il monte ore del personale per far fronte alle diverse esigenze nel rispetto delle regole

B) GARANTIRE L'ATTUAZIONE DEI COMPITI OPERATIVI

La direzione concorda con gli uffici il Piano operativo annuale che traduce gli indirizzi strategici assegnati. Assegna compiti e attua il controllo del lavoro svolto attraverso confronti. Con tappe

trimestrali si procede alla verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi. Si esaminano gli eventuali scostamenti e si programmano le azioni per assicurare il completamento degli interventi. Attraverso la fase di istruttoria i dipendenti predispongono i provvedimenti per la firma, sviluppando un proficuo confronto laddove emergano particolari condizioni di attenzione o criticità.

C) RAGGIUNGERE SPECIFICI OBIETTIVI ASSEGNATI IN VIA ESCLUSIVA

Per il 2013 il Presidente dell'Ente ha ritenuto di considerare gli obiettivi impartiti alla struttura come quadro di riferimento per misurare anche la prestazione individuale della direzione. L'attuale sistema di Misura e Valutazione dovrà essere per questo modificato per introdurre idonei gradienti relativi alla misura della performance individuale.

6.2 Obiettivi assegnati dal direttore alla struttura

Obiettivi assegnati dal Direttore agli uffici e ai gruppi di lavoro

Si tratta della mappa logica che unisce:

- i focus del mandato istituzionale
- la peculiare missione sul territorio di appartenenza
- le aree strategiche di impegno
- i piani operativi
- le azioni necessarie per conseguire i risultati
- la prosecuzione degli interventi cantierati
- l'avvio di nuova progettualità
- lo svolgimento della gestione quotidiana ordinaria
- la individuazione degli indicatori per valutare l'efficacia attuativa
- i target di riferimento per evidenziare i traguardi da raggiungere
- le possibilità di introdurre correttivi opportuni in fase di monitoraggio
- la riprogrammazione delle risorse disponibili nei casi di manifeste criticità nell'attuazione degli interventi previsti.
- La mappa logica ha una doppia valenza poiché rappresenta un approccio pragmatico e tecnico e, al tempo stesso, costituisce la rappresentazione di ciò che si svolge, diventando una intrinseca narrazione delle esperienze maturate.
- La mappa logica costituisce la messa a sistema delle due dimensioni che connotano la portata dell'agire istituzionale: l'ampiezza delle competenze e la profondità delle azioni concrete.
- Il Piano di gestione 2013 con obiettivi, azioni e risorse è dettagliato nell'allegato 4 e il dettaglio di monitoraggio verrà compilato utilizzando la scheda tipo di cui all'allegato 3.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il processo di elaborazione del Piano delle Performance prende avvio nel mese di luglio di ogni anno sulla base degli indirizzi strategici proposti dall'organo politico dell'Ente e si conclude nel successivo mese di gennaio con l'approvazione del Piano da parte del Consiglio Direttivo.

Terminato il processo di pianificazione strategica ed operativa si attribuiscono gli obiettivi annuali al Direttore, e si avvia il processo di monitoring dell'avanzamento delle iniziative.

Il processo di pianificazione strategica ed operativa e il ciclo di pianificazione economico-finanziaria, attraverso lo sviluppo dei progetti e dei relativi obiettivi da conseguire, sono interconnessi.

C'è una attività reiterata fin quando la stima delle risorse finanziarie, necessarie alla realizzazione dei progetti previsti, non risulta congrua alle disponibilità e quindi approvata e formalizzata nel bilancio preventivo e in quello pluriennale, secondo le scadenze e i poteri previsti.

L' Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) interviene per:

- la valutazione della congruità e del rispetto delle scadenze relativamente alla presentazione del Piano annuale della Performance entro il 31 gennaio di ogni anno
- la relazione annuale sulla Performance in cui è rendicontato il conseguimento degli obiettivi operativi annuali.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione, della trasparenza dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

SINTESI DEL PROCESSO SEGUITO E SOGGETTI COINVOLTI

N.	Fase del processo	Soggetti coinvolti	Ore uomo dedicate alle fasi	Arco temporale (mesi)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Direzione e personale	20	X	X											
2	Analisi del contesto esterno ed interno	Direzione	30	X	X				X			X	X	X		
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Presidente Direzione	20	X						X			X	X		
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Presidente Direzione Personale	90	X						X			X	X	X	
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Presidente Direzione Personale	60	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Tutta la descrizione delle azioni incluse nelle schede di cui all'allegato 4 è strettamente correlata alla gestione delle risorse del Bilancio, secondo le poste attribuite nel documento revisionale e richiamate nell'analisi delle risorse finanziarie attribuite agli obiettivi operativi.

La parcellizzazione delle singole voci di spesa rende ragione della complessità della macchina organizzativa. Nel settore amministrativo vengono effettuati molti microinterventi che non appaiono nel quadro delle attività prioritarie ma sono assolutamente indispensabile per il governo del territorio.

Pagare le bollette e le assicurazioni consente di tutelare il Gabbiano corso. Per questo motivo si sta lavorando per rivedere l'impianto del bilancio secondo una contabilità gestionale che dia maggiore visibilità alla costruzione dell'azione amministrativa finalizzata al conseguimento degli obiettivi.

7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Dopo lo sviluppo del modello nel 2011, il sistema ha raggiunto un buon livello di maturità nel corso del 2012. Nonostante ciò, secondo un approccio di continuo tuning e aggiornamento, si sta procedendo alla implementazione di miglioramenti sia in termini metodologici che di processo.

Nel corso del 2012 sono state intraprese molteplici attività volte a migliorare la pianificazione operativa, ovvero lo sviluppo dei progetti, alla stima dei tempi e delle risorse.

In merito alla redazione del Piano sul funzionamento complessivo del sistema si richiamano le seguenti osservazioni.

In primis si osserva una difficoltà nel dover adattare l'impianto dei contenuti operativi delle linee guida alla reale dimensione del Parco interessato. In sostanza appare sovradimensionato l'impianto analitico per strutture organizzative quali sono gli Enti Parco, Enti Pubblici non Economici di piccole dimensioni, con pochi dipendenti e una caratterizzazione di servizi all'utenza con una ampia componente immateriale.

In generale, si osserva ancora una difficoltà ad ottemperare al carico analitico-valutativo da parte dell'OIV in ragione delle risorse economico-finanziarie riconosciute dall'Ente allo stesso OIV, stante le imprescindibili regole di contenimento della spesa per cui il compenso non può superare le somme spese nel 2009.

I format valutativi proposti assumono un carattere di rigidità rispetto a:

- Impostazione e stesura dei documenti a suo tempo predisposti (piano della performance e piano della trasparenza);
- necessità di conformarsi alla natura e alla struttura dell'Ente e delle sue modalità operative.

A fronte di un dualismo insito nelle diverse tipologie di attività degli enti parco – gestione di strutture e servizi vs. tutela e conservazione della natura - si riscontra una oggettiva insufficienza teorico-pratica nell'individuare appositi indicatori di efficienza/efficacia in rapporto alle attività/azioni insite nelle finalità conservative e nella gestione dei servizi ecosistemici del territorio dei parchi. In altri termini, ciò determina una difficoltà oggettiva nel collegare alcuni obiettivi strategici di medio-lungo periodo (richiamati comunque nei piani della performance) alle risorse finanziarie ed ai relativi pesi ed indicatori. Ma anche a considerare, nella valutazione, azioni ed attività che si svolgono senza un diretto uso di risorse finanziarie, bensì di risorse umane direttamente impegnate sugli obiettivi.

[8. Allegati](#)

Allegato n. 1

Identificazione dei principali stakeholder e interpretazione delle loro attese

Allegato 2

Scheda di analisi SWOT

Allegato 3

Scheda tipo del Piano di gestione 2013

Allegato 4

Dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi.