

## SOMMARIO

Premessa .....	2
Riferimenti normativi .....	2
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE.....	3
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione .....	4
2.1. Valore pubblico.....	4
2.2. Performance (in linea con DL 150/2009):.....	10
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza:.....	15
2.3.1 valutazione del rischio .....	20
2.3.2 trasparenza .....	20
2.3.3 gli attori della trasparenza.....	22
3. Organizzazione e capitale umano.....	23
3.1 Struttura organizzativa .....	23
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	36
3.2.1 Riferimenti normativi .....	36
3.2.2. Lo stato di attuazione del Lavoro Agile .....	38
3.2.3. Altre forme di lavoro a distanza .....	41
3.3. Piano triennale fabbisogno personale.....	42
3.4. Formazione del personale .....	45
3.4.1. I principi e le finalità .....	46
3.4.3. I referenti.....	47
3.4.4. I destinatari.....	48
3.5. Fabbisogni formativi .....	49
3.5.1. l'analisi dei fabbisogni formativi.....	50
3.5.2. l'individuazione dei fabbisogni .....	51
3.5.3. erogazione della formazione .....	52
3.6. Benessere organizzativo – piano della Azioni positive .....	54
3.6.1. Istituzione di Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.....	57
3.6.2. Interventi realizzati.....	57
3.6.3. Conciliazione famiglia/lavoro: .....	57
4. Monitoraggio .....	58
4.1. Il monitoraggio e la valutazione .....	58
4.1.1. Monitoraggio .....	59
4.1.2. Valutazione .....	59

## PREMESSA.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito in legge dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113, è un documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, che le amministrazioni pubbliche devono adottare entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il Piao ha lo scopo di fissare in modo coerente ed unitario una serie di elementi necessari alla programmazione: il valore pubblico da conseguire, le modalità di ottenimento dei risultati connessi agli obiettivi, il programma dei fabbisogni di personale, la disciplina anticorruzione, la regolazione del lavoro agile, le modalità dei processi formativi.

Il PIAO rappresenta un documento unico di programmazione e governance che assorbirà, in ottica di semplificazione e integrazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni ed in particolare, tra gli altri, il Piano della performance, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile – POLA e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di promozione della Trasparenza.

Le finalità del PIAO sono:

- superare la molteplicità - e conseguente frammentazione - degli strumenti di programmazione oggi in uso ed introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa per creare un piano unico di governance del parco, nella prospettiva di semplificazione degli adempimenti previsti dalla normativa vigente e di adozione di una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo delle amministrazioni;
- assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi anche agli stakeholders.

Per ogni sezione del Piao sono state confezionate delle tabelle riassuntive dei progetti/azioni basate sulle informazioni contenute nel Piao che il Parco intende attivare dal 2023 e quindi monitorarne l'esito. Il monitoraggio prevede una valutazione dei progetti/azioni basato su 3 metodi diversi così ripartiti

DESCRIZIONE
Differenza tra prima e dopo il Progetto /Azione intrapreso
Situazione (baseline) - Target (risultato atteso) - Risultato (conseguito)
Questionario soddisfazione

## RIFERIMENTI NORMATIVI.

L'art. 6, commi da 1 a 4, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che come già appurato, assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa - in particolare: il Piano della performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano triennale dei fabbisogni del personale - quale misura di semplificazione e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle PP.AA.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione viene redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla Performance (Decreto Legislativo n. 150 del 2009 e Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica) ai rischi corruttivi e alla trasparenza (Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della Legge n. 190 del 2012 e del Decreto Legislativo n. 33 del 2013) e di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie, dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Ai sensi dell'art. 6, comma 6-bis, del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in Legge 6 agosto 2021, n. 113, come introdotto dall'art. 1, comma 12, del Decreto Legge 30 dicembre 2021, n.

228, convertito con modificazioni dalla Legge n. 25 febbraio 2022, n. 15 e successivamente modificato dall'art. 7, comma 1 del Decreto-Legge 30 aprile 2022, n. 36, la data di scadenza per l'approvazione del PIAO è il 31 Gennaio di ogni anno.

Secondo l' Art. 7 del D.M. n. 132 del 30.6.2022 il piano integrato di attività e organizzazione è adottato entro il 31 gennaio, secondo lo schema di cui all'articolo 1, comma 3, dello stesso decreto, ha durata triennale e viene aggiornato annualmente entro la predetta data. Il Piano è predisposto esclusivamente in formato digitale ed è pubblicato sul sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e sul sito istituzionale di ciascuna amministrazione.

## 1. SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'ENTE.

Amministrazione pubblica	Parco Lombardo del Ticino
indirizzo	via Isonzo, 1 - 20013 Pontevecchio di Magenta (MI)
PEC	parco.ticino@pec.regione.lombardia.it
P.IVA	08914300150
C.F.	86004850151
Sito web	<a href="https://ente.parcoticino.it/">https://ente.parcoticino.it/</a>

Il parco lombardo della valle del Ticino, istituito con legge regionale 9 gennaio 1974, n. 2 (Norme urbanistiche per la tutela delle aree comprese nel piano generale delle riserve e dei parchi naturali d'interesse regionale. Istituzione del parco lombardo della valle del Ticino), è un'area compresa nel piano generale delle riserve e dei parchi naturali di interesse regionale. Il territorio del parco lombardo della valle del Ticino si estende dal Lago Maggiore alla confluenza con il fiume Po, su una superficie complessiva di circa 92.000 ettari ed è delimitato dai confini amministrativi dei seguenti comuni: - provincia di Varese: Arsago Seprio, Besnate, Cardano al Campo, Casorate Sempione, Ferno, Gallarate, Golasecca, Lonate Pozzolo, Samarate, Sesto Calende, Somma Lombardo, Vergiate, Vizzola Ticino; - provincia di Milano: Abbiategrasso, Bernate Ticino, Besate, Boffalora Ticino, Buscate, Cassinetta di Lugagnano, Castano Primo, Cuggiono, Magenta, Morimondo, Motta Visconti, Nosate, Ozzero, Robecchetto con Induno, Robecco sul Naviglio, Turbigo, Vanzaghello; - provincia di Pavia: Bereguardo, Borgo San Siro, Carbonara al Ticino, Cassolnovo, Gambolò, Garlasco, Gropello Cairoli, Linarolo, Mezzanino, Pavia, San Martino Siccomario, Torre d'Isola, Travacò Siccomario, Valle Salimbene, Vigevano, Villanova Ardenghi, Zerbolò.

La gestione del parco naturale è affidata al consorzio preposto alla gestione del parco lombardo della Valle del Ticino dei comuni sopra indicati, nonché le province di Varese, Milano e Pavia, riuniti in consorzio che provvedono alla gestione del parco. La quota di partecipazione di ciascuna Provincia, ai sensi dell'art. 22-ter comma 5 della l.r. n. 86/83, è determinata in relazione al solo elemento della contribuzione obbligatoria, che viene assunto con il medesimo criterio stabilito per i Comuni, ossia la popolazione residente. La quota è calcolata avendo riguardo alla popolazione complessiva dei comuni del Parco appartenenti alla provincia e con gli stessi riferimenti temporali previsti per i comuni, attribuendo un punto ogni 10.000 abitanti o frazioni superiori a 5.000 ed assegnando comunque un punteggio minimo non inferiore a quello spettante al comune con quota di rappresentanza maggiore.

La Valle del Ticino, nel suo complesso, ha ottenuto nel 2002 il riconoscimento di Riserva della Biosfera nell'ambito del Programma Man and Biosphere (MAB) dell'Unesco. Il territorio del Parco del Ticino è occupato per quasi il 55 % da aree agricole, il 22% da foreste, il 20 % aree urbanizzate e il 3% reticolo idrografico.

La presenza di un ricco e variegato insieme di ecosistemi, in molti casi ben conservati, fa sì che nel Parco sia presente un patrimonio di biodiversità che non ha eguali in Pianura Padana:

Specie viventi sinora censite: 6.235

Regno animale: 3.264

Regno vegetale: 1.585

Regno dei funghi: 1.386.

Ciò ha permesso il riconoscimento nel Parco di ben 14 Zone Speciali di Conservazioni (ZSC) e 1 Zona di Protezione Speciale (ZPS) ai sensi delle Direttive Habitat e Uccelli (Rete Natura 2000)

Il territorio del Parco è attraversato da oltre 750 km di percorsi ciclo-pedonali, di cui oltre 100 km lungo le alzaie dei navigli.

Il Parco del Ticino fa parte del Piano generale delle aree regionali protette di interesse naturale ed ambientale, istituito con LR 86/1983.

## 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Nella presente sezione vengono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici stabiliti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati dal Parco, nonché le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

### 2.1. Valore pubblico

Il Valore Pubblico può essere definito come l'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso la collettività e che deriva dall'azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi). Il Valore Pubblico rappresenta quindi l'insieme di effetti positivi, sostenibili e duraturi, sulla vita sociale, economica e culturale di una qualsiasi comunità, determinato dall'azione convergente dell'Amministrazione Pubblica, degli attori privati e degli stakeholder. Le Linee guida per il Piano della Performance – Ministeri, n. 1, giugno 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica definiscono il Valore Pubblico come il "miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio".

In teoria un ente genera Valore Pubblico quando riesce a gestire in modo razionale le risorse economiche a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, e in generale degli stakeholder.

Il contesto in cui opera il del Parco Lombardo della Valle del Ticino è un contesto dinamico e complesso, sia per la natura istituzionale, sia come ente di controllo e di tutela ambientale, che sta cercando sempre più di sviluppare funzioni di rete e di erogazione di servizi al territorio. È fondamentale sottolineare che il Parco Lombardo della Valle del Ticino è l'unico ente che include al suo interno tutte le superfici urbanizzate degli Enti che lo compongono, comprese le infrastrutture strategiche. Si vuole pertanto favorire un cambiamento graduale e al contempo sostanziale nell'organizzazione della struttura, sostenendo una maggiore presa in carico di processi di sviluppo e di partnership con i Comuni soci e con gli stakeholder, una maggiore circolarità delle informazioni sia interne che esterne, un cambiamento nella gestione dei processi, con consapevole orientamento all'analisi dei bisogni e all'analisi di impatto delle politiche attuate, alla efficiente allocazione delle risorse, alla razionalizzazione della spesa.

Il Valore Pubblico si riferisce non solo al miglioramento degli impatti esterni prodotti dall'Ente verso l'utenza ed i diversi stakeholder, ma anche al benessere e della soddisfazione del personale interno (persone, organizzazione, relazioni);

L'analisi del contesto esterno ci fornisce un quadro delle caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio non delle relazioni esistenti con gli stakeholders e di come queste ultime possano influire sull'attività dell'amministrazione. La rete di interesse del Parco si sostanzia principalmente in:

- Relazioni istituzionali con amministrazioni pubbliche (es. Unione Europea, Comuni soci, Regione Lombardia, Provincie) e altri organismi di diritto pubblico per l'assunzione di decisioni, la partecipazione a tavoli tecnici, ricezione di dati e documentazione, emissioni di pareri;
- Relazioni istituzionali per la partecipazione a bandi regionali, statali, comunitari, di fondazioni;
- Relazioni istituzionali con le organizzazioni territoriali di categoria;
- Rapporti con gli utenti per l'erogazione di contributi all'agricoltura e autorizzazioni in materia paesaggistica;
- Rapporti con operatori economici per l'affidamento di lavori, servizi e/o forniture e loro esecuzione;

In tale prospettiva, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici, come l'efficacia quanti-qualitativa, l'efficienza economico finanziaria, gestionale, ecc., sulla base di specifici driver come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità e le pari opportunità. Inoltre, al fine di proteggere il Valore Pubblico generato, è necessario programmare misure di gestione del rischio corruttivo e della trasparenza ed azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale.

La valutazione partecipativa può essere considerata un significativo passo in avanti in direzione del rinnovamento del rapporto con il mondo esterno. Alla base della valutazione partecipativa si pone un importante principio: il cittadino, sia come singolo sia attraverso associazioni, è un soggetto attivo che può collaborare con l'istituzione negli interventi che incidono nelle realtà sociali a lui vicine. Si tratta quindi di dare applicazione, anche nelle politiche del Parco, al concetto di citizenourcing, che consiste nel promuovere un lavoro costante, approfondito, capillare lavoro di consultazione, audizione e contraddittorio con le parti e i portatori di interesse.

L'oggetto della valutazione partecipativa cui ci si dovrà orientare concerne la qualità delle attività istituzionali e dei servizi prestati e di questa valutazione sono protagonisti i cittadini, gli utenti finali dei servizi, le amministrazioni, gli stakeholders.

Da qui l'esigenza di stabilire preventivamente le forme di comunicazione da attuare, per meglio utilizzare tutti gli strumenti a nostra disposizione, evitando sovrapposizioni, distorsioni o incongruenze di messaggi dalla comunicazione fatta con gli strumenti tradizionali, quali possono essere i giornali (nazionali e locali), le televisioni (nazionali e locali) e le pubblicazioni editoriali cartacee e visive (libri, opuscoli, depliant, spot, filmati ed altro), a quelli più moderni ed innovativi che internet e gli strumenti social offrono (post-banner – condivisioni ed altro).

L'obiettivo del miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli stakeholder (che crea un forte collegamento tra le performance e la creazione di valore pubblico) deriva dal collegamento degli obiettivi assegnati alle varie strutture del parco con la sezione strategica che assicura che tre le azioni previste nel PIAO trovino spazio anche quelle legate ad azioni che migliorino l'accessibilità sia fisica che digitale del parco e quelle legate alla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure.

Il presente PIAO è quindi indissolubilmente legato alla pianificazione strategica del Parco, da cui derivano gli obiettivi e le linee di sviluppo generali e specifiche. Il Parco si impegna a redigere ed approvare il Documento unico di programmazione (DuP) ossia lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative. Al Dup viene assegnato quindi il compito di disegnare e preordinare il futuro del parco delineando il posizionamento a cui si ambisce e il Valore Pubblico che si intende creare.

Il DUP si compone di due sezioni:

La **Sezione Strategica** sviluppa e concretizza le linee programmatiche, gli indirizzi strategici e gli strumenti attraverso i quali il parco individua le principali scelte che possono avere un impatto di medio e lungo periodo per il raggiungimento delle proprie finalità istituzionali nonché gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.

Gli obiettivi strategici sono ricondotti alle missioni di bilancio e sono conseguenti ad un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne al parco e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica.

Nello specifico il parco individua all'interno degli OBIETTIVI STRATEGICI 2023-2025:

- ❖ obiettivi trasversali quali per esempio:
  - Perseguire tutti gli obiettivi previsti dallo Statuto e dal PTC anche attraverso una razionalizzazione delle attività ordinarie;
  - Potenziare il dialogo con Regione Lombardia;
  - Favorire una costante interazione tra il Parco ed i propri Comuni;
  - Potenziare il dialogo e la collaborazione con la Città Metropolitana di Milano e le Province di Pavia e Varese;
  - Rivedere, partendo dalle tempistiche di approvazione, i processi di programmazione e pianificazione semplificando il DUP;
  - Agevolare la partecipazione delle Associazioni del territorio alle attività del Parco;
  - Favorire lo sviluppo di progetti che consentano l'erogazione di servizi al territorio;
  - Facilitare l'accesso a fondi di soggetti terzi (sponsorizzazioni) attraverso l'adozione di specifico regolamento;
  - Razionalizzare la raccolta e messa a disposizione dei dati.
- ❖ obiettivi settoriali, assegnati a un responsabile amministrativo e uno organizzativo incentrati su diversi argomenti e riconducibili alle diverse aree in cui è organizzato il parco;
- ❖ indirizzi programmatici in cui vengono individuati gli assi portanti delle azioni che il Parco dovrà intraprendere nei prossimi anni e nelle cui cornici dovranno inserirsi tutte le iniziative, tra cui:
  - servizi ecosistemici e contrasto ai cambiamenti climatici
  - Azioni di valorizzazione del riconoscimento UNESCO - MAB Riserva della Biosfera
  - Riserva della Biosfera Ticino Val Grande Verbano;
  - Adeguamento del Piano Territoriale di Coordinamento;
  - Macroarea l.r. 28/2016;
  - Gestione delle acque;
  - Boschi e foreste, fauna agricoltura
  - Paesaggio, opere infrastrutturali
  - Educazione ambientale, turismo e marketing territoriale
  - Rete sentieristica e aree di interesse del parco
  - Politiche del personale
  - Divulgazione e comunicazione
  - Azioni di semplificazione amministrativa.

Negli obiettivi strategici vengono chiaramente delineate quindi le linee strategiche che porteranno ad aumentare il benessere reale dei portatori di interesse del parco, tenendo in debita considerazione la sostenibilità dell'azione.

La **Sezione Operativa** invece ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati; contiene la programmazione operativa del parco avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale.

Il contenuto della Sezione Operativa, supporta il processo di previsione per la predisposizione della manovra di bilancio, individua i programmi e gli obiettivi operativi da raggiungere che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella Sezione Strategica nonché gli aspetti finanziari.

Inoltre la trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni sta assumendo, in questi ultimi anni, un ruolo centrale nella prospettiva di un diverso rapporto con il cittadino, con particolare riguardo alla creazione di Valore Pubblico. Il Codice della Trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni ha riordinato e integrato le disposizioni in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione dell'informazione da parte dei soggetti pubblici, come pure ha potenziato gli strumenti di accesso dei cittadini alle informazioni e ai dati detenuti (accesso libero e accesso civico), in linea con le normative presenti nei contesti più avanzati.

Occorre però formare e guidare i fruitori nella ricerca delle fonti, l'uso dei dati e la loro verifica, supportata e facilitata con appositi portali e piattaforme. Questo processo virtuoso può portare alla creazione di valore pubblico attraverso il miglioramento dei processi decisionali cui prima si è fatto riferimento, ma anche attraverso il miglioramento e l'innovazione dei servizi e dei processi produttivi, tenendo sempre in primo piano l'esigenza di tutelare il cittadino ed evitare il rischio del "monopolio dei big data" da parte dei grandi operatori dei servizi del digitale.

Per il prossimo triennio si continueranno ad applicare i nuovi modelli finalizzati a semplificare le procedure per il rilascio delle autorizzazioni di competenza del Parco, nel rispetto dei requisiti di attenzione all'ambiente e di uso sostenibile delle risorse territoriali, propri della storia dell'ente, a partire dalla dematerializzazione delle procedure di presentazione e gestione delle istanze.

Per consentire la creazione di Valore Pubblico occorre:

prima, programmare adeguatamente gli obiettivi da raggiungere, i percorsi da seguire, le risorse da utilizzare; poi controllare attentamente i risultati conseguiti, i percorsi seguiti, le risorse utilizzate;

infine valutare consapevolmente e oggettivamente i contributi individuali (esecutivi e dirigenziali) e organizzativi (operativi e strategici) al conseguimento delle performance istituzionali di mandato.

Tutto ciò premiando e valorizzando i contributi positivi e correggendo quelli negativi.

Esempio pratico di azione che ha caratterizzato nel recente passato le strategie del parco e che ancora sta producendo effetti è l'iniziativa denominata "I Parchi del XXI° secolo", tenutasi in data 27 febbraio 2017, in cui l'obiettivo che verrà sviluppato consisterà nel costruire lo strumento più adatto per garantire un'informazione continua delle azioni e dei risultati che i parchi possono dare al territorio, anche attraverso maggiore cooperazione e sinergie tra di essi.

Altre procedure fondamentali da introdurre nei prossimi anni, riguardano il supporto e il costante aggiornamento del portale cartografico del Parco (webGIS) per il reperimento delle principali informazioni ambientali, pianificatorie e vincolistiche vigenti.

Elenco obiettivi strategici relativi al valore pubblico:

OBIETTIVO STRATEGICO	1
TITOLO	Informatizzazione pagamenti verso il Parco
DESTINATARI	privati e stakeholder
OBIETTIVO	Facilitare i pagamenti verso il parco; Tracciabilità dei pagamenti; Velocizzare i pagamenti;
DESCRIZIONE AZIONE	implementazione funzionalità di pagamento digitale
FORMATORI	interni ed esterni
MONITORAGGIO	1

n. PROGETTO /AZIONE	2
---------------------	---

TITOLO	digitalizzazione dei procedimenti dell'Ente
DESTINATARI	privati e stakeholder
OBIETTIVO	efficienza amministrativa
DESCRIZIONE AZIONE	modifica/creazione di nuove infrastrutture e strategie per semplificare accesso, gestione e sicurezza delle informazioni, a vantaggio del cittadino e stakeholder
FORMATORI	interni ed esterni
MONITORAGGIO	2

OBIETTIVO STRATEGICO	3
TITOLO	dematerializzazione dei processi
DESTINATARI	privati e stakeholder
OBIETTIVO	efficienza amministrativa
DESCRIZIONE AZIONE	attivare una serie di processi per convertire tutti i documenti da cartacei a informatici mantenendo lo stesso valore giuridico, probatorio e archivistico di quelli cartacei. promuovere l'adozione di nuovi criteri per evitare o ridurre la creazione di documenti cartacei; sostituire quelli già esistenti negli archivi trasformandoli in digitale.
FORMATORI	interni
MONITORAGGIO	2

OBIETTIVO STRATEGICO	4
TITOLO	implementazione del sito
DESTINATARI	privati e stakeholder
OBIETTIVO	implementazione all'uso digitale
DESCRIZIONE AZIONE	rendere più fluida e intuitiva la navigazione all'interno del sito per ricercare l'informazione necessaria
FORMATORI	interni
MONITORAGGIO	3

OBIETTIVO STRATEGICO	5
TITOLO	definizione delle tempistiche di riscontro dei processi autorizzativi
DESTINATARI	privati e stakeholder
OBIETTIVO	implementazione all'uso digitale
DESCRIZIONE AZIONE	informare gli utenti delle tempistiche di gestione della documentazione calendarizzando i riscontri per una migliore efficienza
FORMATORI	interni

MONITORAGGIO	1
--------------	---

OBIETTIVO STRATEGICO	6
TITOLO	semplificazione delle procedure - snellimento procedure
DESTINATARI	dipendenti, privati e stakeholder
OBIETTIVO	efficienza amministrativa
DESCRIZIONE AZIONE	migliorare il processo di controllo, gestione, analisi e revisione delle procedure per rendere anche più efficaci i servizi al cittadino implementando se necessario interventi di razionalizzazione e riorganizzazione delle risorse
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	2

OBIETTIVO STRATEGICO	7
TITOLO	semplificazione delle procedure - tempistica di riscontro
DESTINATARI	privati e stakeholder
OBIETTIVO	efficienza amministrativa
DESCRIZIONE AZIONE	fornire all'interessato un riscontro con informazioni e comunicazioni in forma trasparente, intellegibile e facilmente accessibile
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	1

OBIETTIVO STRATEGICO	8
TITOLO	semplificazione delle procedure - avvicinare l'utente all'ufficio
DESTINATARI	privati e stakeholder
OBIETTIVO	implementazione all'uso digitale
DESCRIZIONE AZIONE	implementazione del sito nella sezione amministrazione, uffici e sedi per attivare il servizio di inoltro automatico di richieste generiche direttamente alla mail del servizio indicata
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	2

OBIETTIVO STRATEGICO	9
TITOLO	digitalizzazione
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	efficienza amministrativa

DESCRIZIONE AZIONE	monitoraggio della situazione documentale per convertire i documenti cartacei in documenti elettronici gestiti attraverso soluzioni software più o meno avanzate, mettendo così a sistema una serie di informazioni che possono essere condivise in maniera più rapida e funzionale
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	1 e 3

## 2.2. Performance (in linea con DL 150/2009):

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance rappresenta lo strumento principale attraverso il quale si definisce e regola il funzionamento dell'intero Ciclo della Performance che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance istituzionale, organizzativa e individuale. Tale ambito programmatico è predisposto secondo le logiche di performance management, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Sistema è finalizzato alla misurazione e al miglioramento dei risultati raggiunti dall'Ente, in termini di efficienza ed efficacia, nonché della qualificazione del personale, allo scopo di migliorarne la qualità del lavoro e l'assetto organizzativo in cui opera, avendo cura di tutti gli elementi di cui si compone il valore pubblico, tra cui l'accountability<sup>1</sup>, la buona organizzazione, il rispetto della legalità, l'efficienza, l'economicità, la visione del futuro, la programmazione, il controllo e il coinvolgimento degli utenti, ivi compresa l'interazione con la dirigenza.

I criteri generali dei sistemi di valutazione della performance derivano, come da CCNL attualmente in vigore, dal confronto che si avvia tra i soggetti sindacali titolari della contrattazione integrativa (RSU e i rappresentanti territoriali delle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie del CCNL) e la parte datoriale.

<sup>1</sup> La responsabilità, da parte degli amministratori che impiegano risorse finanziarie pubbliche, di rendicontarne l'uso sia sul piano della regolarità dei conti sia su quello dell'efficacia della gestione.

Al termine del confronto, l'amministrazione può procedere all'adozione dei provvedimenti concernenti le materie di confronto, nello specifico dei sistemi di valutazione della performance.

Il ciclo di gestione della performance persegue i seguenti fini:

- informare e guidare i processi decisionali del parco, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, favorendo la verifica di coerenza tra risorse impiegate e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il confronto tra il livello di performance organizzativa e individuale atteso e il livello realizzato, esplicitando le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi con evidenziazione degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'Ente, guidando la loro realizzazione e i comportamenti individuali;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni persona, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi delle persone, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- comunicare all'esterno (accountability) ai propri portatori di interessi (stakeholder) obiettivi e risultati attesi;
- evidenziare la componente qualitativa nel ciclo di gestione della performance finalizzata:
  - a. alla messa a regime di strumenti di monitoraggio e misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni;
  - b. all'individuazione e realizzazione di azioni di miglioramento dei servizi erogati.

In tale contesto, l'adozione del Sistema rappresenta non soltanto la realizzazione di un adempimento normativo, ma, soprattutto, l'opportunità per predisporre uno strumento fondato sulla profonda connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati. Il Sistema rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su tre livelli differenti ma strettamente interconnessi tra di loro:

- obiettivi di performance istituzionale, intesa in termini di indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi di attuazione;
- obiettivi di performance organizzativa definita attraverso il raggiungimento degli obiettivi strategici e strutturali previsti nel Piano della performance;
- obiettivi di performance individuale del personale, dirigente e non, sulla base:
  - a. del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai diversi livelli;
  - b. dei comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente, anche in adempimento agli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dal codice di comportamento.

Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano le PO o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

L'elenco delle schede-obiettivo raggruppate per U.O. e redatte in conformità agli obiettivi individuati con il DUP relative al 2023 sono:

<b>UO N. 1</b>	1	bando Regione Lombardia potenziamento infrastrutturale parchi
	2	compensazioni T2 Gallarate
	3	coordinamento
	4	MAB
	5	nucleo tecnico PTC
<b>UO N. 2</b>	6	aggiornamento patrimonio
	7	fabbisogno personale
	8	CCNL posizioni previdenziali
	9	programmazione finanziaria
<b>UO N. 3</b>	10	controllo specie alloctone
	11	dati faunistici
	12	gestione faunistica e monitoraggi
	13	attività istituzionale settore agricoltura
	14	sviluppo rurale
<b>UO N. 4</b>	15	manutenzione territorio
	16	delega paesaggistica
<b>UO N. 5</b>	17	didattica e valorizzazione Centri parco
	18	valorizzazione territorio
	19	attuazione progetti bandi regionali
	20	mobilità e sostenibilità
<b>UO N. 6</b>	21	OFV
	22	ordinanze ingiunzioni
	23	servizio vigilanza
	24	corso GEV 2023
	25	formazione volontari
	26	gestione emergenze
<b>UO N. 7</b>	27	supporto RPCT e contratti assicurativi
	28	supporto uffici e sanzioni
<b>UO N. 9</b>	29	altre attività settore Rete natura 2000
	30	altre attività settore boschi
	31	altre attività settore territorio
	32	biomasse
	33	servizi ecosistemici
	34	CIRF

(allegato 1 del presente piano)

#### La Performance organizzativa dell'Ente

Esprime il risultato che il parco con le sue singole articolazioni conseguono ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi. Per ogni area, il parco adotta indicatori sintetici relativi al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuati, definendone gli elementi qualificanti con la disciplina di dettaglio. La performance organizzativa viene misurata e valutata sulla base dei seguenti criteri:

- grado di raggiungimento degli obiettivi operativi;
- Piano dettagliato degli obiettivi;
- esito dei controlli interni;

### **Performance individuale del personale**

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i risultati, che attengono al «quanto» si è contribuito al raggiungimento degli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione;
- i comportamenti, che attengono al “come” un’attività viene svolta da ciascuno, all’interno del parco.

## **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL’ENTE**

### **Metodologia di valutazione**

Gli obiettivi di performance sono organizzati per schede riepilogative che, secondo le previsioni dettate dall’art 5 del D.lgs 27/10/2009 n. 150 e s.m.i. devono essere: rilevanti e pertinenti, specifici e misurabili, tali da determinare miglioramenti significativi per gli effetti esterni, riferibili a un arco temporale predeterminato, commisurati a standard anche di amministrazioni analoghe, confrontabili con le tendenze che risultano nell’ente nell’ultimo triennio e correlati alle risorse disponibili.

Le schede degli obiettivi (strategici o operativi) riportano quindi la lista delle fasi dell’attività connesse alla realizzazione dell’obiettivo e una parte riferita alla tempistica di realizzazione, l’indicazione del personale assegnato alla realizzazione e gli indicatori per determinare il valore previsto e il valore effettivo. (allegato 1)

### **Definizioni**

#### **Obiettivo Strategico**

È la descrizione di un traguardo che il parco si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono tipicamente azioni di natura trasversale e di particolare rilievo strategico e che richiedono il coinvolgimento di diverse aree del parco. Tenuto conto della valenza pluriennale delle azioni del Piano Strategico, potranno essere ripetute negli anni con indicazione, anno per anno, dei risultati attesi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

#### **Obiettivo Operativo**

Sono obiettivi che vengono assegnati per la realizzazione di progetti e iniziative dai quali ci si attendono risultati chiaramente definibili e oggettivati che portano alla realizzazione di beni o servizi nuovi oppure a miglioramenti significativi di beni e servizi esistenti. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività dell’Ente; ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

Il processo di assegnazione degli obiettivi STRATEGICI e OPERATIVI in linea generale sono definiti sulla base dei contenuti del PIAO e vengono declinati ed assegnati a cascata con opportuna declinazione in relazione al ruolo e livello di dettaglio sempre crescente; ferma restando la possibilità di prevedere obiettivi specifici sia per motivi di complessità organizzativa che di necessità puntuali.

Entrambi gli obiettivi inoltre devono rispondere all'esigenza di essere sintetici ma chiari, circostanziati e ben strutturati in termini di risultati attesi/output che si intendono raggiungere, sia a livello presunto (SOGLIA), sia a livello effettivo (TARGET). Gli obiettivi vanno quindi descritti secondo il seguente schema logico:

- a) descrizione sintetica dell'obiettivo in termini di oggetto, finalità e scopo
- b) elenco numerato delle azioni e relativi risultati/output attesi, possibilmente descritti in ordine logico/temporale

L'esplicita suddivisione delle descrizioni tra oggetto/finalità/scopi e azioni/risultati, garantisce chiarezza e semplicità di lettura e rende agevole la descrizione della SOGLIA e del TARGET.

SOGLIA e TARGET: l'obiettivo deve essere completato con la chiara definizione del risultato atteso sia in caso di completo raggiungimento (valore TARGET) che di raggiungimento minimo (valore SOGLIA). A seconda della natura e complessità dell'obiettivo soglie e target possono assumere un valore numerico o descrittivo.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE**

Valutazione della performance

Il valutatore formale è la P.O. che valuta la performance, infatti, rappresenta una sua prerogativa esclusiva e non delegabile.

Il valutatore effettivo è invece di norma rappresentato dal superiore gerarchico diretto del valutato; questa modalità è prevista a garanzia del principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro quotidiano delle persone.

Metodologia di valutazione

La performance individuale viene misurata in ragione del contributo di ognuno al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai vari livelli, insieme alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi, per la valutazione finale del merito e, quindi anche per il calcolo del relativo premio per ciascun dipendente. L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari esclude il dipendente destinatario della sanzione dalla partecipazione alla distribuzione della premialità.

La valutazione della performance viene effettuata mediante compilazione della scheda di valutazione delle prestazioni individuali del personale.

Il punteggio da assegnare alla prestazione della persona valutata tiene conto della prestazione lavorativa suddivisa nei seguenti indicatori:

- capacità realizzative e operativa;
- capacità di servizio;
- capacità di miglioramento delle conoscenze;

Le schede personali vengono valutate in base ai "criteri per la valutazione complessiva dei dipendenti" che risultano all'allegato 1 alla deliberazione di C.d.A. n. 19 del 29/02/2001 nonché alle integrazioni e modifiche successive a questa apportate.

### **Il nucleo di valutazione**

Il nucleo di valutazione è costituito dal direttore, che lo presiede, e da due membri esterni esperti in tecniche di valutazione e sul controllo di gestione. Alla sua costituzione provvede il Consiglio di Gestione, su proposta del Presidente per un periodo di durata massima corrispondente al mandato elettivo. In nucleo contribuisce all'adozione delle metodologie permanenti di valutazione del personale dipendente, nonché della graduatoria dell'indennità di posizione e alla valutazione della retribuzione di risultato.

### **La valutazione e rendicontazione dei risultati**

L'ente adotta sia modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle performance, sia metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Alla fine di ogni anno sono rilevati i valori definitivi di tutti gli indicatori associati a tutti gli obiettivi.

Il grado di raggiungimento (in %) di ciascun obiettivo verrà determinato dalla media pesata del grado di raggiungimento fatto registrare da ciascuno dei target riferiti agli indicatori associati all'obiettivo medesimo. Gli esiti con le relative considerazioni e eventuali azioni conseguenti sono riportati nella Relazione sulla Performance che è predisposta annualmente.

### **2.3. Rischi corruttivi e trasparenza:**

La presente sottosezione del PIAO rappresenta lo strumento di programmazione operativa delle misure e delle attività volte al contrasto dei fenomeni corruttivi: fornisce una valutazione del livello di esposizione del Parco ai diversi rischi anche corruttivi e per differenti attività indica gli interventi organizzativi necessari a prevenirlo e mitigarlo.

La definizione del fenomeno di corruzione acquisisce un concetto più ampio dello specifico reato di corruzione e nel complesso dei reati contro la pubblica amministrazione e coincide con un nuovo concetto: "maladministration". Con tale termine si intende l'assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Occorre, cioè, avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse. In questa sezione si vuole rappresentare lo strumento attraverso il quale l'amministrazione sistematizza e descrive il processo finalizzato a definire una strategia di prevenzione del fenomeno di maladministration. In esso si delinea un programma di attività derivante da una preliminare fase di analisi che, in sintesi, consiste nell'esaminare l'organizzazione, le sue regole e le sue prassi di funzionamento.

L'analisi del contesto interno ha l'obiettivo di esaminare gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione dei processi, partendo dal presupposto che l'analisi dell'intera attività svolta dalle strutture del Parco consente di individuare le aree oggetto di maggiore esposizione ai rischi.

Il processo di gestione del rischio viene attuato secondo una logica di sequenzialità e ciclicità delle seguenti fasi:

- mappatura dei processi;
- identificazione del rischio;
- analisi del rischio;

La prima fase del processo di gestione del rischio è relativa alla mappatura dei processi relativa all'azione intrapresa dal Parco, durante la quale vengono identificati, come in un'analisi a cascata, macroprocessi, processi, attività, Input/output, responsabili, tutte informazioni necessarie ad indentificare un possibile rischio in relazione alla propria organizzazione.

L'identificazione del rischio individua per ogni attività (o gruppo di attività) il rischio potenziale che può essere generato dall'attività stessa durante il suo svolgimento.

L'analisi del rischio invece individua i fattori abilitanti e gli indicatori che forniscono il livello di rischio intrinseco.

Valutati gli aspetti organizzativi nonché l'eterogeneità delle funzioni dei vari uffici sono state prese in considerazione l'individuazione dei rischi delle attività svolte da ciascuna struttura. L'attività di analisi dei rischi, descritta nelle seguenti tabelle, assegna ogni singola unità organizzativa in una specifica scheda di rischio, redatta in relazione alle attività concretamente svolte dagli uffici nonché al contesto in cui essi operano.

(Allegato 2 tabelle della Mappatura dei processi e Gestione del Rischio)

All'interno dell'analisi del contesto interno, l'aspetto centrale e la cosiddetta mappatura dei processi che si articola in tre fasi: identificazione, descrizione e rappresentazione.

### Identificazione:

L'identificazione è il primo passo per lo svolgimento della "mappatura" dei processi e consiste nello stabilire l'unità di analisi (il processo) e nell'identificazione dell'elenco dei processi svolti dall'organizzazione che, nelle fasi successive, dovranno essere esaminati e descritti.

L'elenco è stato aggregato nelle cosiddette "aree di rischio", intese come raggruppamenti omogenei di processi.

Le Aree di rischio obbligatorie e generali che sono riassunte nella tabella 3 dell'Allegato 1 al PNA 2019 e che vengono di seguito riportate modificando l'elencazione in uso nei precedenti Piani :

- Area A. "Acquisizione e progressione del personale";
- Area B. "Contratti Pubblici";
- Area C. "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario";
- Area D. "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario";
- Area E. "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio";
- Area F. "Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni";
- Area G. "Incarichi e nomine";
- Area H. "Affari legali e contenzioso".

Oltre alle aree sopra indicate l'Ente potrà individuare le "Aree Specifiche":

- Area I. "Attività di ";
- ".

### Descrizione e rappresentazione

Successivamente alla fase di identificazione dei processi, l'attività di "mappatura" procede con la loro descrizione, ovvero l'individuazione, attraverso alcuni elementi salienti della loro modalità di svolgimento. Considerata la facoltà prevista in capo agli Enti caratterizzati da criticità organizzative di procedere ad una graduale descrizione dei processi, l'Ente si è impegnato ad implementare nel corso del triennio la mappatura.

**Si è inoltre provveduto a corredare le schede con l'introduzione dell'INPUT e dell'OUPUT** con riguardo, quando possibile, alle singole attività che compongono il processo stesso che, pertanto, è così rappresentato:

### Macro processo Processo Attività Input/Output Responsabilità

Macro processo	Processo	Attività	Input/Output	Responsabilità
.....	....	Attività 1	.....	Unità organizzative
		Attività n.	.....	Unità organizzative n.

## VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Come specificato da ANAC nell'Allegato 1 al PNA 2019 la valutazione del rischio e la macro-fase del processo di gestione in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

Per ogni processo/attività mappata la valutazione del rischio si sviluppa mediante tre fasi:

- identificazione del rischio
- analisi del rischio
- ponderazione del rischio

### Identificazione degli eventi rischiosi

Nella fase di identificazione degli "eventi rischiosi" l'obiettivo è individuare comportamenti o fatti, relativi ai processi dell'Ente, tramite i quali si concretizza un potenziale fenomeno corruttivo.

Il processo di identificazione è così costituito:

- definizione dell'oggetto di analisi ossia l'unità di riferimento rispetto alla quale individuare gli eventi rischiosi;
- selezione delle tecniche e delle fonti informative: per l'individuazione degli eventi rischiosi ci si avvale, quali fonti informative, di confronti con i responsabili degli uffici che hanno conoscenza diretta dei singoli processi e attività e delle relative criticità, dell'analisi dei dati riferiti alle segnalazioni ed ai casi rilevati, ai precedenti giudiziari o disciplinari, dell'analisi dei rischi realizzati da altre amministrazioni simili, per tipologia e complessità organizzativa;
- individuazione e formalizzazione dei rischi: gli eventi rischiosi individuati vengono individuati con riferimento alle singole aree di rischio.

### Analisi del rischio

L'analisi del rischio ha il duplice obiettivo di:

#### A. analizzare i fattori abilitanti

Si intende comprendere gli eventi rischiosi, identificati nella fase precedente, attraverso l'esame dei cosiddetti "fattori abilitanti" della corruzione ossia i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione. Per ciascun rischio, i fattori abilitanti possono essere molteplici e combinarsi tra loro. L'ANAC propone quali esempi l'assenza di controlli, la mancanza di trasparenza, l'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, ecc.

**L'Ente ha individuato nella presente mappatura all'analisi del rischio procedendo ad una individuazione più specifica dei fattori abilitanti.**

Per tale individuazione si è tenuto in considerazione sia le indicazioni del PNA 2019, sia l'esperienza di enti con i quali si collabora, quali i Comuni e il consorzio di Bonifica est Ticino Villoresi.

#### B. STIMARE IL LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO

Per quanto concerne la stima del livello di esposizione, il percorso seguito è il seguente:

- scelta dell'approccio valutativo: l'Autorità, nel PNA 2019, suggerisce di adottare un approccio di tipo qualitativo ove l'esposizione al rischio è stimata in base a motivate valutazioni, espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi, su specifici criteri.
- individuazione dei criteri di valutazione: si recepiscono le indicazioni del PNA 2019 per la valutazione dei rischi, ma la valutazione non è ancora puntuale nella differenziazione tra "Rischio Inerente" e "Rischio Residuo".

#### B1. misurazione del livello totale del rischio inerente:

Per la valutazione del rischio inerente sono stati applicati n. 4 degli indicatori, secondo quanto riportato nella seguente tabella:

n.	Indicatore	Livello	Descrizione
1.	<b>Discrezionalità:</b> focalizza il grado di discrezionalità nelle attività svolte o negli atti prodotti	ALTO	Ampia discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare.
		MEDIO	Apprezzabile discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare.
		BASSO	Modesta discrezionalità sia in termini di definizione degli obiettivi sia in termini di soluzioni organizzative da adottare.
2.	<b>Coerenza operativa:</b> coerenza fra le prassi operative sviluppate dalle unità organizzative che svolgono il processo e gli strumenti normativi e di regolamentazione che disciplinano lo stesso	ALTO	Il processo è regolato da diverse norme sia di livello nazionale sia di livello regionale che subiscono ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione
		MEDIO	Il processo è regolato da diverse norme di livello nazionale e/o regionale che subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore ma la prassi operativa, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono tendenzialmente costanti. Il processo è svolto da una o più unità operative.
		BASSO	La normativa che regola il processo è puntuale, subisce sporadici interventi di riforma, modifica e/o integrazione. Le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi. Il processo è svolto da un'unica unità operativa.
3.	<b>Rilevanza degli interessi "esterni"</b> quantificati in termini di entità del beneficio economico	ALTO	Il processo dà luogo a consistenti benefici economici o di altra natura per i destinatari.
		MEDIO	Il processo dà luogo a modesti benefici economici o di altra natura per i destinatari.
		BASSO	Il processo dà luogo a benefici economici o di altra natura per i destinatari con impatto scarso o irrilevante.
4.	<b>Livello di collaborazione del Responsabile del Processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del Piano</b>	MEDIO	Livello di stima generale attribuito in considerazione della difficoltà che ancora oggi si incontra in una gestione autonoma da parte dei soggetti interessati di un flusso informativo e di aggiornamento nei confronti del RPCT.

Tenendo conto dei valori risultanti si assegnerà un GIUDIZIO SINTETICO al Rischio Inerente ossia un valore complessivo associabile all'evento rischioso enucleato in riferimento al procedimento/attività.

Nello specifico il giudizio sintetico è così attribuito:

- applicazione del criterio generale di "prudenza" espresso da ANAC ossia nel caso in cui, per un dato oggetto di analisi siano ipotizzabili più eventi rischiosi aventi un diverso livello di rischio, si fa riferimento al valore più alto nella stima dell'esposizione complessiva del rischio;

- valutazione di dati oggettivi degli ultimi 3 anni inerenti a

- mancanza di procedimenti giudiziari e/o di procedimenti disciplinari a carico di dipendenti dell'Ente per reati contro la P.A., falso e truffa (con particolare riferimento alle truffe aggravate all'amministrazione);
- mancanza di procedimenti per responsabilità amministrativo/contabile;
- mancanza di adozione di atti di autotutela per la presenza di gravi rilievi di irregolarità amministrativa;
- mancanza di segnalazioni e reclami (anche tramite il sistema del *whistleblowing*) aventi ad oggetto episodi di abuso, illeciti, corruzione vera e propria.

#### **ANALISI DEI CONTROLLI/MISURE INTERNE ESISTENTI E ALLA VALUTAZIONE DELLA LORO EFFICACIA:**

Una volta pervenuti alla valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio e, quindi, alla valutazione del rischio inerente di ciascun evento rischioso, occorre effettuare la valutazione delle misure e dei controlli esistenti.

Tale valutazione è effettuata avendo riguardo ai seguenti indicatori:

- a. livello di regolamentazione interna del processo e tracciabilità dello stesso;
- b. poteri e responsabilità nell'ambito del Parco;
- c. grado di concentrazione del potere decisionale - segregazione di funzioni;

La scala di valutazione sull'efficacia delle misure e dei controlli esistenti è espressa in ALTA, MEDIO- ALTA, MEDIA, BASSA.

#### **Ponderazione**

La fase di ponderazione del rischio, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, ha lo scopo di stabilire:

- a) le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio;
- b) le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.
- c) la ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

I soggetti che concorrono all'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione all'interno del Parco ed i relativi compiti e funzioni sono:

- l'Organo di indirizzo politico (Comunità del Parco);
- Il Presidente, come individuato da A.N.AC. con delibera n. 15/2013, è l'organo competente a nominare il Responsabile della prevenzione della corruzione (art. 1, comma 7, della L. n. 190);
- il Consiglio di Gestione, ai sensi dell'art. 1, comma 8, della Legge 190/2012 come modificata dal d.lgs. n. 97/2016, è l'organo competente ad adottare il piano triennale della prevenzione della corruzione;
- Il Direttore come organo di raccordo con le figure apicali.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è il Segretario Generale, nominato con decreto del Presidente del 04.11.2020 (prot. n. 10315):

elabora la proposta di P.T.P.C. e la sottopone al Consiglio per la sua approvazione;

provvede alla verifica dell'efficace attuazione del piano e della sua idoneità, nonché a proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;

individua, in accordo con il Direttore, il personale da inserire nei programmi di formazione;

vigila sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi di cui al d.lgs. 39/2013 e cura la diffusione della conoscenza del Codice di Comportamento dell'Ente;

pubblica nel sito istituzionale, ogni anno, una relazione recante i risultati dell'attività i referenti per l'integrità e per la trasparenza.

Tutti i dipendenti del Parco:

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- osservano le misure contenute nel P.T.P.C. (art. 1, comma 14, della L. n. 190 del 2012);
- segnalano le situazioni di illecito al proprio responsabile, al RPCT o all'U.P.D. (art. 54 bis del D. Lgs. n. 165 del 2001); segnalano casi di personale in conflitto di interessi (art. 6 bis L. n. 241 del 1990; artt. 6 Codice di comportamento comunale);
- partecipano alla formazione e alle iniziative di aggiornamento.

Le misure di prevenzione e contrasto alla corruzione adottate nelle singole amministrazioni e trasfuse nel P.T.P.C. devono essere rispettate da tutti i dipendenti; "la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare" (art. 1, comma 14, L. n. 190). I collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione osservano le misure contenute nel P.T.P.C. e segnalano le situazioni di illecito (art. 8 del Codice di comportamento).

L'articolo 53, comma 16 ter, del D.lgs. 165/2001, come modificato dall'articolo 1, comma 42, della L. 6 novembre 2012, n. 190, ha introdotto un'ipotesi di "incompatibilità successiva" stabilendo che "I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri DG AGRET - AGRET 05 - Prot. Uscita N.0016591 del 15/10/2019 autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti."

Correttamente, dunque, il PTPCT dell'amministrazione prevede che l'ufficio personale adotti questa misura, che ha anche l'effetto di rendere preventivamente edotti i dipendenti del vincolo discendente dall'esercizio di poteri autoritativi o negoziali.

### 2.3.1 valutazione del rischio

La valutazione del rischio rappresenta la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso viene identificato, analizzato, autovalutato e ponderato al fine di individuare le possibili misure di correzione e/o prevenzione. Tutti i rischi individuati sono descritti nelle tabelle di autovalutazione del rischio.

Il procedimento di autovalutazione si conclude con una valutazione di tipo qualitativo all'interno di una scala di misura che prevede i livelli di rischio basso, medio e alto e con delle considerazioni ulteriori finalizzate all'attenuazione del problema connesso all'attività.

### 2.3.2 trasparenza

La Trasparenza rappresenta una misura primaria per la prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione:

"La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche" (art. 1 D.Lgs. 33/2013).

L'art. 10 del d.lgs. 97/2016, invece stabilisce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico di ogni amministrazione e che deve tradursi in obiettivi organizzativi individuali.

Come finora fatto il Parco proseguirà il costante adempimento degli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni nella sezione del sito denominata "Amministrazione trasparente", la cui articolazione in sottosezioni e pagine è predeterminata dall'allegato 1 del D.Lgs. 33/2013.

Gli obblighi di pubblicazione, contenuti sia nel Decreto 33 sia in altre fonti normative, riconducono tali obblighi ai responsabili sottoscrittori dei relativi documenti, informazioni e dati: per ciascun obbligo di pubblicazione è indicata la Struttura competente a fornire i dati.

Il portale relativo alla trasparenza, adottato già da diversi anni, è integrato giornalmente e garantisce oltre alla "qualità" delle informazioni pubblicate, l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza, la riutilizzabilità oltre che il rispetto dei principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nel Regolamento generale sulla protezione dei dati n. 2016/679 (RGPD).

L'attenzione al procedimento e alla redazione dei provvedimenti è impronta a un principio di legalità sostanziale. I provvedimenti conclusivi devono sempre essere motivati con precisione, chiarezza e completezza. La motivazione è elemento essenziale dell'atto e deve indicare i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione dell'amministrazione, in relazione alle risultanze dell'istruttoria. Particolare attenzione è posta per rendere il percorso chiaro, trasparente, leggibile. I provvedimenti conclusivi del procedimento amministrativo riportano in narrativa la descrizione del procedimento svolto, richiamando gli atti prodotti per addivenire alla decisione finale, in modo che chiunque vi abbia interesse possa ricostruire l'intero procedimento amministrativo, anche valendosi dell'istituto del diritto di accesso. Nel caso in cui per motivi organizzativi, la figura del responsabile del procedimento coincida con il titolare di P.O., sono comunque indicate le specifiche professionalità che hanno concorso alla formazione dell'atto. Nelle procedure di gara o di offerta, anche negoziata, ovvero di selezione concorsuale o comparativa, è individuato sempre un soggetto terzo con funzioni di segretario verbalizzante "testimone", diverso da coloro che assumono le decisioni. Il criterio di trattazione dei procedimenti a istanza di parte è quello cronologico, fatte salve le eccezioni stabilite da leggi e regolamenti. Tutti i pagamenti dovranno attenersi al criterio cronologico di arrivo delle fatture, fatte salvo motivate eccezioni da comunicare al RPCT. Al fine di garantire la massima trasparenza dell'azione amministrativa e l'accessibilità agli atti dell'amministrazione, per le attività a più elevato rischio, i provvedimenti conclusivi del procedimento amministrativo sono assunti di norma in forma di determinazione amministrativa o, nei casi previsti dall'ordinamento, di deliberazione, decreto od ordinanza. La pubblicazione delle informazioni relative ai procedimenti amministrativi, nel sito internet costituisce misura fondamentale per la trasparenza amministrativa. Ogni PO è responsabile della pubblicazione degli atti sul sito. Determinazioni, decreti, ordinanze e deliberazioni sono pubblicate nel testo integrale all'albo pretorio online, quindi raccolte nell'oggetto e nella data di assunzione, in una specifica sezione del sito web dell'ente a tempo indeterminato. Nella pubblicazioni ciascun responsabile avrà cura di trattare i dati e secondo le indicazioni del garante per la privacy e nel rispetto dei processi elaborati dal DPO, in modo da contemperare l'interesse pubblico alla trasparenza con l'interesse individuale alla riservatezza. La tracciabilità dei procedimenti e delle procedure è garantita attraverso la profilatura degli operatori in tutti gli ambienti informatici in uso. Tutti gli incarichi professionali sono supportati dai curricula dei professionisti e dall'acquisizione delle dichiarazioni sul conflitto di interesse. Le dichiarazioni sull'assenza di conflitto di interesse vanno inserite negli atti di determinazione. Ai sensi dell'art. 1, comma 9, della Legge 190/2012, si riassumono i processi comuni e obbligatori per tutti gli uffici:

- 1) nella trattazione e nell'istruttoria degli atti si prescrive di:
  - a) Dichiarare espressamente l'assenza di conflitti di interessi col destinatario nell'istruttoria
  - b) rispettare l'ordine cronologico di protocollo dell'istanza;
  - c) predeterminare i criteri di assegnazione delle pratiche ai collaboratori;
  - d) rispettare il divieto di aggravio del procedimento;
  - e) distinguere, laddove possibile, l'attività istruttoria e la relativa responsabilità dall'adozione dell'atto finale, in modo tale che per ogni provvedimento siano coinvolti almeno due soggetti: l'istruttore proponente ed il responsabile della posizione organizzativa;
- 2) nella formazione dei provvedimenti, con particolare riguardo agli atti con cui si esercita ampia discrezionalità amministrativa e tecnica, occorre motivare adeguatamente l'atto; l'onere di motivazione è tanto più diffuso quanto è ampio il margine di discrezionalità;

- 3) nella redazione degli atti bisogna attenersi ai principi di semplicità, chiarezza e comprensibilità;
- 4) nei rapporti con i cittadini, va assicurata la pubblicazione di moduli per la presentazione di istanze, richieste e ogni altro atto di impulso del procedimento, con l'elenco degli atti da produrre e/o allegare all'istanza; α. nel rispetto della normativa, occorre comunicare il nominativo del responsabile del procedimento, precisando l'indirizzo di posta elettronica a cui rivolgersi, nonché del titolare del potere sostitutivo;
- 5) nell'attività contrattuale:
  - a) occorre rispettare il divieto di frazionamento o innalzamento artificioso dell'importo contrattuale;
  - b) ridurre l'area degli affidamenti diretti ai soli casi ammessi dalla legge e/o dal regolamento del Parco e comunque sostanziare le scelte da indagini di mercato;
  - c) pubblicare su amministrazione trasparente tutte le fasi del processo di affidamento con somma urgenza, evidenziando anche i tempi di realizzazione dell'intervento e i costi finali;
  - d) privilegiare l'utilizzo degli acquisti a mezzo CONSIP, MEPA (mercato elettronico della pubblica amministrazione) ovvero piattaforma regionale;
  - e) assicurare la rotazione tra i professionisti nell'affidamento di incarichi di importo inferiore alla soglia della procedura aperta;
  - f) assicurare il libero confronto concorrenziale, definendo requisiti di partecipazione alle gare, anche ufficiose, e di valutazione delle offerte, chiari ed adeguati;
  - g) allocare correttamente il rischio di impresa nei rapporti di partenariato;
  - h) verificare la congruità dei prezzi di acquisto di cessione e/o acquisto di beni immobili o costituzione/cessione di diritti reali minori;
  - i) validare i progetti definitivi ed esecutivi delle opere pubbliche e sottoscrivere i verbali di cantierabilità;
  - j) acquisire preventivamente i piani di sicurezza e vigilare sulla loro applicazione;
- 6) negli atti di erogazione dei contributi, nell'ammissione ai servizi, nell'assegnazione dei beni
- 7) nel conferimento degli incarichi di consulenza, studio e ricerca a soggetti esterni:
  - a) allegare la dichiarazione resa con la quale si attesta la carenza di professionalità interne;
  - b) acquisire e valutare i curricula
  - c) verificare il mercato e la professionalità, nonché la rispondenza all'interesse da perseguire
- 8) nell'attribuzione di premi ed incarichi al personale dipendente operare mediante l'utilizzo di procedure selettive e trasparenti;
- 9) nell'individuazione dei componenti delle commissioni di concorso e di gara, acquisire, all'atto dell'insediamento la dichiarazione di non trovarsi in rapporti di parentela o di lavoro o professionali con i partecipanti alla gara od al concorso;
- 10) nell'attuazione dei procedimenti amministrativi: α) favorire il coinvolgimento dei cittadini che siano direttamente interessati all'emanazione del provvedimento, nel rispetto delle norme sulla partecipazione e l'accesso, assicurando, quando previsto, la preventiva acquisizione di pareri, osservazioni e la pubblicazione delle informazioni sul sito istituzionale dell'ente.

### 2.3.3 gli attori della trasparenza

Vengono di seguito descritte le funzioni ed i ruoli degli attori che partecipano, a vario titolo e secondo le diverse responsabilità, al processo di attuazione della Trasparenza:

#### **Responsabile della trasparenza**

Il "Responsabile della Trasparenza" è il Responsabile della prevenzione della corruzione. Egli si avvale, in particolare, del contributo dell'Ufficio legale e dei Referenti dell'ufficio informatico.

Redige un prospetto sullo stato di attuazione degli obblighi e fornisce tutte le informazioni necessarie al Nucleo di Valutazione per verificare la qualità dei dati pubblicati affinché l'organo possa rendere le attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

**P.O.**

Alle P.O dell'Ente e ai responsabili di servizio e attribuita la responsabilità della qualità dei documenti, delle informazioni e dei dati da pubblicare di competenza del settore in attuazione del d.lgs. 33/2013. Compete altresì l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione attraverso l'adozione di tutte le misure organizzative idonee a perseguire l'obiettivo. Le P.O garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini e individuano gli incaricati alla pubblicazione.

#### **Nucleo di valutazione**

E' l'Organo a cui compete la promozione, il controllo e il monitoraggio sulla realizzazione degli obblighi di pubblicazione per la Trasparenza. Attesta l'attuazione degli obiettivi per la Trasparenza e l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione attraverso verifiche mirate e specifiche anche a supportare l'attività di verifica in capo all'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.). Per tale attività si avvale della collaborazione del RPCT che fornisce tutte le informazioni necessarie a verificare l'effettiva pubblicazione dei dati e la loro qualità.

#### **Incaricato alla pubblicazione**

Vigila e controlla sulla regolarità dell'adempimento. E' individuato tra i dipendenti dell'amministrazione. L'Incaricato della pubblicazione e il soggetto che deve effettuare la pubblicazione sul sito dei documenti, delle informazioni e dei dati da pubblicare individuati nelle indicazioni di cui all'allegato 2 della delibera dell'A.N.AC.. E' individuato quale incaricato della pubblicazione e/o attribuisce le abilitazioni e le credenziali di accesso ad altri soggetti incaricati alla pubblicazione.

### **3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

Nella presente sezione vengono illustrate la struttura organizzativa e le attività svolte dal Parco in termini di organizzazione anche del lavoro agile, di assunzione del personale e di formazione dello stesso.

#### **3.1 Struttura organizzativa**

L'attività svolta dal Parco Lombardo della Valle del Ticino è finalizzata alla tutela dell'ambiente delle risorse naturali e alla valorizzazione delle comunità locali alle tematiche connesse, sia per garantire un futuro sostenibile che un equilibrato sviluppo sociale ed economico, nel rispetto degli scopi definiti e indicati dallo Statuto.

L'Ente è ordinata secondo i seguenti criteri:

- articolazione in settori e aggregazione di settori per funzioni;
- all'interno dei settori articolazione in Servizi ed Uffici per funzioni sub-settoriali;
- collegamento delle attività dei settori, attraverso il diritto/dovere di comunicazione interna ed esterna;
- trasparenza, attraverso l'istituzione di apposite strutture per l'informazione ai cittadini e, per ciascun procedimento, attribuzione ad un unico settore la responsabilità complessiva dello stesso con le modalità previste dal regolamento per la durata dei procedimenti amministrativi e per la responsabilità del procedimento;
- armonizzazione degli orari di servizio, di apertura degli uffici e di lavoro con esigenze dell'utenza;
- responsabilità e collaborazione di tutto il personale per il buon risultato dell'attività lavorativa;
- flessibilità nell'organizzazione e nella gestione delle risorse umane, anche mediante processi di riconversione professionale e di mobilità interna ed esterna del personale, ai sensi della normativa vigente.

Si riporta a seguire l'elenco del numero di personale suddiviso per Unità Organizzative nel 2022 in forza all'area di appartenenza con la rispettiva categoria (riferita al CCNL 2019-2021) e posizione giuridica, il profilo professionale e la percentuale di collaborazione con il rispettivo settore o ufficio.

## STAFF DEL PRESIDENTE

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C1	Istruttore Amm.vo det. pt.	100%

## U.O.1 DIREZIONE GENERALE

Responsabile	DIRETTORE
--------------	-----------

## Ufficio Segreteria di Presidenza e Direzione

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C4	Istruttore Amm.vo cont.	95%
C4	Istruttore Amm.vo cont.	50%
C3	Istruttore Amm.vo cont.	20%

## Ufficio MAB

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
D2	Specialista Tecnico	20%
C4	Istruttore Amm.vo cont.	5%
C4	Istruttore Amm.vo cont.	5%

## U.O.2 AREA AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA

Responsabile	D5
--------------	----

## Settore Amministrativo

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
D1	Istruttore Dirett. Amm.vo	100%

## Ufficio Affari Generali, Protocollo

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
A1	Operatore generico	100%
C5	Istruttore Amm.vo cont. pt	60%
B5	Collaboratore Amm.vo	90%

## Ufficio Risorse Umane

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C5	Istruttore Amm.vo cont pt	40%
C2	Istruttore Amm.vo cont.	70%

## Settore Finanziario

### Ufficio Bilancio e Ragioneria

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C2	Istruttore Amm.vo cont.	30%
C4	Istruttore Amm.vo cont.	45%
C4	Istruttore Amm.vo cont.	100%
B3	Collaboratore Amm.vo	100%

### Ufficio Acquisti e Patrimonio

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C3	Istruttore Amm.vo cont.	80%

## U.O.3 FAUNA AGRICOLTURA

Responsabile	D1
--------------	----

### Settore Agricoltura

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C2	Istruttore Amm.vo cont.	100%
C1	Istruttore Tecnico CFL	100%

### Settore Fauna

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
D1	Specialista Tecnico	100%
C3	Istruttore Tecnico	100%
C1	Istruttore Amm.vo	100%

## U.O.4 PIANIFICAZIONE, GRANDI PROGETTI, LL.PP.

Responsabile	D1
--------------	----

### Settore Pianificazione, Paesaggio e GIS

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C2	Istruttore Tecnico	100%
C3	Istruttore Amm.vo cont.	100%
D4	Specialista Tecnico	70%

### Settore Grandi progetti e LL.PP.

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C3	Istruttore Amm.vo cont.	50%

### Ufficio Tecnico Manutentivo

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
D4	Specialista Tecnico	30%
B8	Collaboratore Tecnico	100%
C5	Istruttore Tecnico	100%
B6	Esecutore Tecnico spec.	100%
B8	Collaboratore Tecnico	100%

### U.O.5 SVILUPPO SOSTENIBILE

Responsabile	D1
--------------	----

### Settore Promozione e Marketing territoriale

### Ufficio Educazione ambientale, Turismo

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C5	Istruttore Tecnico	100%
C4	Istruttore Tecnico	50%

### Ufficio Centri Parco e Marchio

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C4	Istruttore Tecnico	50%

### Servizio Strumenti di Sostenibilità Ambientale

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
D4	Specialista Tecnico pt	100%

## U.O.6 SETTORI VIGILANZA E VOLONTARIATO AIB-GEV-PC

Responsabile	D1
--------------	----

### Settore Vigilanza

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C3	Guardiaparco	100%
C5	Guardiaparco	100%
C5	Guardiaparco	100%
C3	Guardiaparco	100%
C5	Guardiaparco	100%
C3	Guardiaparco	100%
C4	Guardiaparco	100%
C3	Guardiaparco	100%
C5	Guardiaparco	100%
C5	Guardiaparco	100%
C3	Guardiaparco	100%
C5	Guardiaparco	100%

### Settore Volontariato AIB-GEV-PC

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C2	Istruttore Tecnico	100%
C1	Istruttore Amm.vo cont.	100%

## U.O.7 SETTORE LEGALE

Responsabile	D3
--------------	----

## Settore Pianificazione, Paesaggio e GIS

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C2	Istruttore Amm.vo cont.	100%
B5	Collaboratore Amm.vo	10%

## U.O.9 BOSCHI, TERRITORIO, SITI NATURA 2000

Responsabile	D6
--------------	----

## Settore Vegetazione e Boschi

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
D6	Specialista Tecnico pt	100%
C3	Istruttore Tecnico pt	100%
C3	Istruttore Tecnico pt	100%
C6	Istruttore Amm.vo cont.	100%
D1	Specialista Tecnico pt	100%

## Settore Territorio, Acqua, Aria, Suolo

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
D3	Istruttore Tecnico	100%
C3	Istruttore Amm.vo cont.	50%

## Settore Siti Natura 2000

CAT. E POS. EC	PROFILO PROF.	PERCENTUALE
C1	Istruttore Amm.vo	100%

La dotazione del personale in forza al Parco risponde alle esigenze di tre concetti base: mansioni, qualifiche e categorie.

Genericamente l'insieme dei compiti che il dipendente pubblico è tenuto ad adempiere in esecuzione del contratto di categoria rappresenta le mansioni ovvero l'oggetto della prestazione di lavoro. La qualifica è la sintesi di un complesso di attività richieste al lavoratore. Infine la categoria è la classificazione vera e propria del lavoratore pubblico.

Fino al 2022 alla categoria A appartenevano i lavoratori in possesso del titolo della scuola dell'obbligo che svolgono attività esecutive e manuali ovvero un ruolo da operatore.

Alla categoria B appartenevano i dipendenti con titolo della scuola dell'obbligo, corsi di specializzazione ed esperienza lavorativa nelle attività da svolgere. Ne fanno parte esecutori di area amministrativa e tecnica e autisti.

Della categoria C facevano parte i lavoratori con diploma di scuola superiore per svolgere compiti di responsabilità sui risultati di processi produttivi o amministrativi. Rientravano in questa categoria assistenti di area amministrativa, assistenti di area tecnica, assistenti di area economica e finanziaria, assistenti area informatica, assistenti area umanistico-documentale.

Alla categoria D appartenevano i lavoratori che svolgono attività specialistiche e che avevano conseguito una laurea adeguata ai compiti oltre ad aver maturato esperienza nel settore. Il ruolo è di tipo tecnico, gestionale o direttivo e ne fanno parte esperti e specialisti.

Si fa notare che per effetto del nuovo CCNL 2019-2021 sottoscritto il 16/11/2022, è previsto che il personale in servizio alla data di entrata in vigore del presente Titolo sarà inquadrato nel nuovo sistema di classificazione con effetto automatico dalla stessa data secondo la Tabella B di Trasposizione (Tabella di trasposizione automatica nel sistema di classificazione).

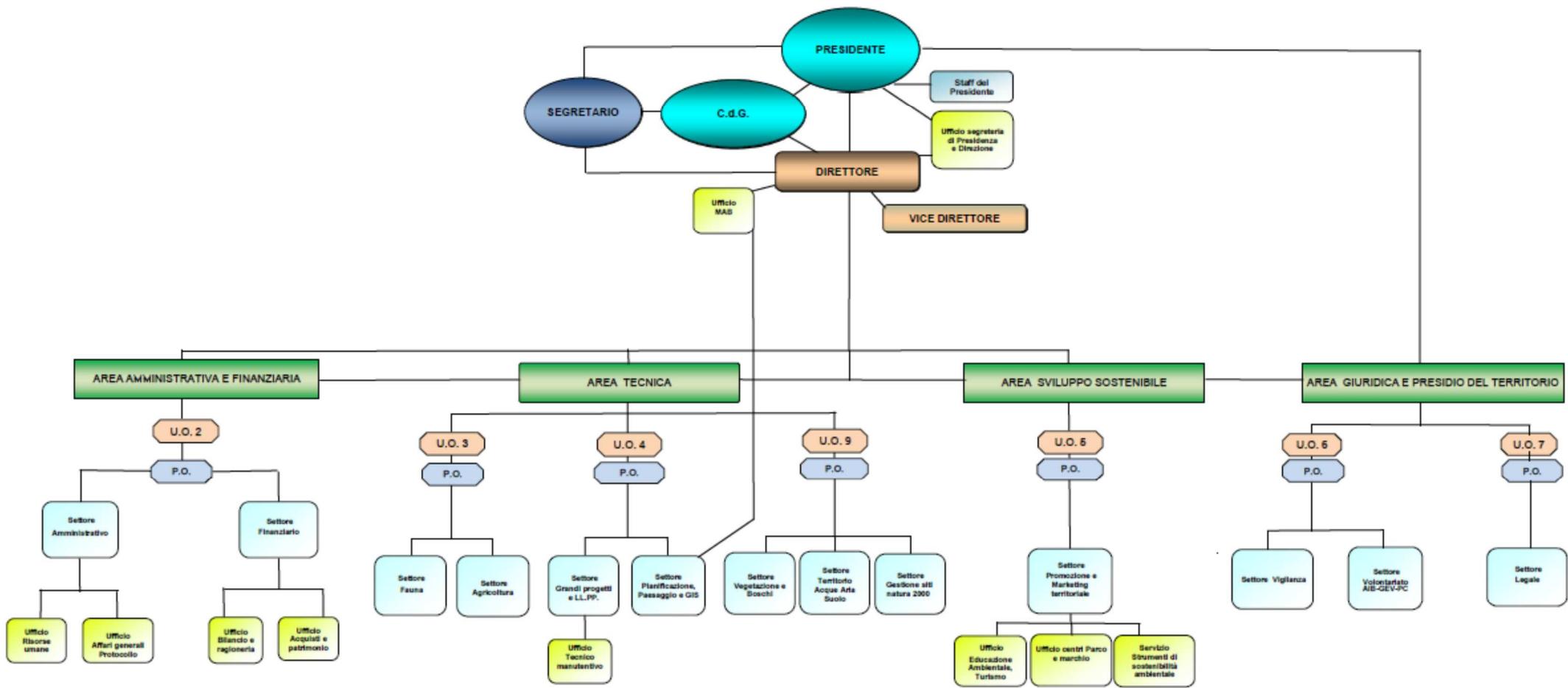
## Tabella B

### Tabella di trasposizione automatica nel sistema di classificazione

PRECEDENTE SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE		NUOVO SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE
Categoria D-D7 Categoria D-D6 Categoria D-D5 Categoria D-D4 Categoria D-D3 Categoria D-D2 Categoria D-D1		AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE
Categoria C-C6 Categoria C-C5 Categoria C-C4 Categoria C-C3 Categoria C-C2 Categoria C-C1		AREA DEGLI ISTRUTTORI
Categoria B3-B8 Categoria B3-B7 Categoria B3-B6 Categoria B3-B5 Categoria B3-B4 Categoria B3 di accesso Categoria B1-B8 Categoria B1-B7 Categoria B1-B6 Categoria B1-B5 Categoria B1-B4 Categoria B1-B3 Categoria B1-B2 Categoria B1 di accesso		AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI
Categoria A-A6 Categoria A-A5 Categoria A-A4 Categoria A-A3 Categoria A-A2 Categoria A-A1		AREA DEGLI OPERATORI

Come illustrato nell'organigramma sotto riportato, l'organizzazione del Parco si articola oggi nelle seguenti strutture:

- Aree
- Settori
- Uffici



Di seguito vengono forniti dei dati e delle informazioni utili a comprendere il contesto del Parco.

Spetta agli organi di governo l'attività d'indirizzo politico-amministrativa, programmazione, direttiva, controllo e verifica dei risultati di gestione; spetta invece agli uffici la realizzazione dei programmi e dei progetti mediante l'esercizio della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, con assunzione della responsabilità dei procedimenti e dei risultati.

Al vertice di ogni Area è posta una Posizione Organizzativa (PO) definita secondo l'art. 14 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Parco Lombardo della Valle del Ticino; la titolarità della Posizione Organizzativa è affidata con provvedimento scritto e motivato dal Direttore Generale, sentito il dirigente da cui la PO dipende, è un incarico annuale che termina tendenzialmente il 31 dicembre, è prorogabile e rinnovabile. Il titolare dell'area di PO esercita le funzioni e gestisce le risorse assegnate, attribuite o delegate dal Direttore.

Settori ed all'interno di questi, Uffici e Servizi formano la struttura organizzativa del Parco della Valle del Ticino, sono determinati dall'atto di approvazione dello schema organizzativo, con provvedimento del consiglio di gestione e nello specifico:

- il Settore rappresenta la struttura che ha il compito di gestire autonomamente le competenze e le attribuzioni specifiche per materia, sulla base delle risorse umane, economiche e strumentali assegnate dal direttore. È retto da un dipendente dell'area degli istruttori o dell'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (ex categoria C o D).
- gli uffici ed i servizi costituiscono suddivisioni interne al Settore, di natura non rigida e non definitiva, ma modificabili, in ragione dell'evoluzione delle esigenze di intervento e delle risorse disponibili.

Le aggregazioni di settori sono organizzate per funzioni, di norma dirette da una PO, nominata dal Direttore; l'aggregazione di settori è l'unità di massimo livello e può comprendere un insieme di settori, servizi ed uffici, la cui attività è finalizzata a garantire l'efficacia dell'intervento dell'ente. Ha funzioni di organizzazione e coordinamento dei settori, servizi e uffici nell'ambito delle competenze attribuite dall'ordinamento e nel rispetto del piano esecutivo di gestione (PEG) nonché delle funzioni assegnate dal Direttore.

Direttore, PO, nonché i Responsabili di Settore sono responsabili della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa dell'ente e delle risorse degli impieghi loro assegnati. Essi esplicano le proprie funzioni secondo i principi generali che regolano i compiti della dirigenza nell'ambito delle pubbliche amministrazioni, al fine di garantire piena concordanza dell'azione delle strutture con gli obiettivi e le scelte degli organi istituzionali. Tali principi sono riconducibili a:

- superamento della cultura dell'adempimento e affermazione e presidio della cultura del processo operativo, del flusso di attività, delle informazioni e del risultato finale;
- verifica finale del risultato della gestione mediante uno specifico sistema organico di valutazione.

Nell'ambito degli indirizzi generali adottati, i Responsabili apicali, in qualità di datori di lavoro, anche al fine di incentivare la collaborazione e il coinvolgimento di tutto il personale per i temi riguardanti la sicurezza collettiva ed individuale, per la qualità del sistema di gestione ambientale e per il miglior risultato dell'attività lavorativa, garantiscono le condizioni per favorire la massima espressione di idee e proposte anche mediante l'indizione di periodiche riunioni e l'adozione del metodo della preventiva informazione sulle scelte in materia di organizzazione del lavoro.

Il personale è inquadrato nei ruoli organici ed inserito nella struttura del Parco Lombardo della Valle del Ticino secondo criteri di funzionalità operativa. Il parco promuove ed assicura la formazione e l'aggiornamento professionale dei proprio dipendenti come condizione essenziale di efficacia della propria azione.

La dotazione organica consiste nell'elenco dei posti di ruolo occupati e previsti nel piano triennale della programmazione del fabbisogno del personale e si articola solo ed esclusivamente per aree e profili. Le sue valutazioni sono proposte dal Direttore e deliberate dal Consiglio di Gestione del Parco della Valle del Ticino, previo parere obbligatorio della comunità del Parco.

Il piano triennale del fabbisogno si inserisce a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa e, coerentemente ad essa, è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti all'esterno. Attraverso la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze professionali che servono all'Ente si ottimizza l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e si perseguono al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività. La programmazione e la definizione del proprio bisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi, nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, permette di distribuire la capacità assunzionale in base alle priorità strategiche. Il Parco, nella riorganizzazione del piano triennale del fabbisogno valuta le proprie azioni sulla base dei seguenti fattori:

- capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- stima del trend delle cessazioni, sulla base ad esempio dei pensionamenti;
- stima dell'evoluzione dei bisogni, in funzione di scelte legate, ad esempio alla digitalizzazione dei processi, alle esternalizzazioni/internalizzazioni o potenziamento/dismissione di servizi/attività/funzioni oppure ad altri fattori interni o esterni che richiedono una discontinuità nel profilo delle risorse umane in termini di profili di competenze e/o quantitativi.

Le strategie del Parco in materia di capitale umano trovano le proprie basi negli obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse che seguono le priorità strategiche, invece di essere ancorate all'allocazione storica che può essere misurata in termini di:

- modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree;
- modifica del personale in termini di livello / inquadramento;
- gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

La previsione del posto nella dotazione organica, è presupposto per il suo inserimento nella programmazione annuale delle assunzioni e degli incarichi riferiti all'attività istituzionale.

Il Consiglio di Gestione del Parco Lombardo della Valle del Ticino determina il fabbisogno di personale per il triennio sulla base dell'approvazione da parte della comunità del Parco del Bilancio di Previsione e della Relazione Previsionale e Programmatica.

Il Consiglio di Gestione, a seguito della approvazione di bilancio, provvede inoltre alla programmazione annuale delle assunzioni con le modalità previste dalla normativa vigente.

La strategia di copertura del fabbisogno ricomprende le strategie di attrazione e acquisizione delle competenze necessarie e individua le scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni (con riferimento ai contingenti e ai profili), attraverso il ricorso a:

- soluzioni interne all'Ente;
- mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti;
- meccanismi di progressione di carriera interni;
- riqualificazione funzionale (tramite formazione e/o percorsi di affiancamento);
- soluzioni esterne all'Ente;
- mobilità esterna in/out o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PPAA (comandi e distacchi) e con il mondo privato (convenzioni);
- ricorso a forme flessibili di lavoro;

- concorsi;
- stabilizzazioni.
- Formazione del personale.

## 3.2 Organizzazione del lavoro agile

### 3.2.1 Riferimenti normativi

Ai sensi dell'art. 18, comma 1, della Legge 22 maggio 2017, n. 81 per Lavoro Agile (o Smart Working) si intende la "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa". La predetta modalità è disciplinata, oltre che dalle leggi e dalla contrattazione collettiva, dal presente documento e da un accordo individuale sottoscritto dal dipendente, dal Responsabile dell'Area/Settore di riferimento e dal Direttore Generale.

La Legge n. 81/2017 recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", ha introdotto per la prima volta una vera e propria disciplina del lavoro agile, inteso ai sensi dell'art. 18 come una "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva".

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato una svolta decisiva nello sviluppo del lavoro agile all'interno delle pubbliche amministrazioni. Le esigenze di gestione e contenimento dell'emergenza sanitaria hanno potenziato e, talvolta imposto, il ricorso allo smart working come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa anche in deroga alla disciplina degli accordi individuali e degli obblighi informativi sanciti dalla legge 81/2017.

L'emergenza epidemiologica ha portato al superamento del regime sperimentale del lavoro agile nella pubblica amministrazione e all'introduzione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), previsto dalla legge 14, comma 1, della Legge 124/2015, come modificato dall'art.263, comma 4 bis, del Decreto Legge 34/2020, convertito con modificazioni dalla Legge 77/2020.

In base al citato art. 263 "Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative."

Ai sensi della disposizione di cui sopra, il POLA è un documento di programmazione organizzativa adottato dall'Ente, sentite le organizzazioni sindacali, entro il 31 gennaio di ciascun anno – a partire dal 2021 – quale sezione del Piano della Performance.

Successivamente, l'art. 263 in esame è stato modificato dall'art. 11-bis del D.L. n. 52/2021, stabilendo che lo stesso si applica ad almeno il 15 per cento dei dipendenti, e in assenza di tale strumento organizzativo, si applica ugualmente alla stessa percentuale di dipendenti che lo richiedano.

Con il D.L. n. 80/2021 il POLA entra a far parte del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione) su cui si attendono i decreti del Presidente della Repubblica con i quali sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani dallo stesso assorbiti, compreso quindi il POLA.

In considerazione dell'evolversi della situazione pandemica il lavoro agile ha cessato di essere uno strumento di contrasto alla situazione epidemiologica. Sul punto, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è soltanto quella svolta in presenza. Si torna, pertanto, al regime previgente all'epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", che prevede l'obbligo dell'accordo individuale per l'accesso al lavoro agile.

In questa fase di trasformazione, in attesa di una disciplina più compiuta da parte della contrattazione collettiva, il lavoro agile è previsto solo nel rispetto delle seguenti condizioni:

- a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- b) un'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- c) l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- d) l'amministrazione deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- e) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- f) la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, che definisca:
  - 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
  - 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
  - 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile;
- g) il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- h) la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario (Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni).

Successivamente, la Circolare del 5 gennaio 2022 del Ministero della Pubblica Amministrazione stabilisce che "ogni amministrazione pertanto, può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale

settimanale, mensile o plurimensile con ampia flessibilità, anche modulandolo, come necessario in questo particolare momento, sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza indicata nelle linee guida potrà essere raggiunta anche nella media della programmazione plurimensile". In un'ottica di flessibilità, le amministrazioni possono, dunque, equilibrare il rapporto lavoro agile-presenza secondo le proprie esigenze organizzative.

Da ultimo, con il DL 24 del 24 marzo 2022 cd. "Decreto Riaperture" è cessato lo stato di emergenza al 31 marzo 2022.

### 3.2.2. Lo stato di attuazione del Lavoro Agile

L'Ente, attraverso il Lavoro Agile, intende promuovere una visione innovativa dell'organizzazione del lavoro incentrata sul continuo miglioramento della performance e dei risultati, con l'obiettivo di stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori, migliorare le azioni di conciliazione e, attraverso l'innovazione tecnologica, rendere più flessibile le modalità di resa della prestazione lavorativa, con particolare riferimento al luogo e alla gestione dell'orario di lavoro. Il Lavoro Agile è una modalità che favorisce l'adozione di stili di vita sostenibili, interviene nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, favorendo la produttività, l'orientamento ai risultati e il miglioramento dei servizi pubblici

Come i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance anche il lavoro agile come da CCNL 2019-2021, discende dal confronto che si avvia tra i soggetti sindacali titolari della contrattazione integrativa (RSU e i rappresentanti territoriali delle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie del CCNL) e la parte datoriale.

In questa sottosezione vengono indicati, secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché, in coerenza con i CCNL, la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto.

L'Ente Parco, infatti, con Determinazione dirigenziale n. 167 del 22/04/2022 ha regolamentato in via provvisoria le modalità di accesso al lavoro agile, stante l'emergenza epidemiologica da COVID-19 e le misure emanate a livello nazionale per il contenimento e la gestione dell'epidemia, già a partire dal mese di marzo 2020, al fine di adeguare l'interesse alla continuità dell'azione amministrativa con quello alla salute pubblica, garantendo un utilizzo controllato degli spazi del Parco grazie alla rotazione del personale presente in sede ed ha progressivamente autorizzato e messo in condizioni tutto il personale di operare in modalità di lavoro agile, adeguando la propria strumentazione tecnologica consentendo ai dipendenti la possibilità di collegamento da remoto ai server dell'Ente. Il programma di lavoro agile del Parco è un documento flessibile e "duttile", che consente al Parco di programmare, monitorare e valutare i risultati conseguiti con la nuova modalità di organizzazione del lavoro del personale tecnico-amministrativo e dirigente, tenuto conto dell'evoluzione del contesto interno ed esterno.

Come indica l'art. 63 del CCNL 2019-2021 il lavoro agile di cui alla legge n. 81/2017 è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. L'adesione al lavoro agile ha natura consensuale e volontaria, stabilita mediante accordo tra le parti, ed è consentito a tutti i lavoratori siano essi con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale e indipendentemente dal fatto che siano stati assunti con contratto a tempo indeterminato o determinato. Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato organizzato per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'Ente e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Per la tipologia di attività svolta dai lavoratori e/o per assicurare la protezione dei dati trattati, il lavoratore concorda con l'Ente i luoghi ove è possibile svolgere l'attività per garantire la piena operatività della dotazione informatica ed adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'Ente che vengono trattate dal lavoratore stesso.

Assi strategici di partenza:

- Ripensare l'organizzazione finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi strategici, anche in un'ottica di semplificazione;
- Sfruttare le opportunità normative e tecnologiche per contribuire, attraverso un soddisfacente equilibrio tra lavoro e vita privata, alla creazione di un ambiente lavorativo adatto all'erogazione di prestazioni di qualità;
- Fare perno sul mantenimento e lo sviluppo di competenze chiare in grado di garantire le prestazioni attese e il perseguimento del normale flusso lavorativo.
- Definire modelli di competenze coerenti con il lavoro agile (responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/ compito, problem solving, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza)

Il Parco ha quindi in principio individuato le attività che possono essere effettuate in lavoro agile così come sono state individuate le attività amministrative e tecniche non erogabili da remoto, tenendo conto dei processi da gestire, del grado di digitalizzazione delle banche dati e delle effettive dotazioni disponibili per i dipendenti, ispirando l'organizzazione del lavoro al principio di massima precauzione in maniera compatibile con l'efficacia dell'azione amministrativa.

Fermo restando che non esistono, in linea di principio, ruoli professionali cui sia precluso in termini assoluti l'accesso al Lavoro Agile, sono escluse, a titolo esemplificativo e non esaustivo, dal novero delle attività eseguibili a distanza, salvo che le stesse non siano fornite da remoto e/o fatte salve esigenze particolari/situazioni specifiche valutate dall'Amministrazione, quelle che comportano:

- il contatto fisico diretto con l'utente;
- la turnazione;
- l'impiego di macchine ed attrezzature;
- la presenza costante sul territorio;
- la conduzione di autoveicoli;
- l'accoglienza e l'informazione;
- la gestione di team, meeting, gruppi di lavoro non altrimenti governabili con modalità a distanza.

L'individuazione delle attività che possono essere prestate in modalità "agile", ha tenuto conto della dimensione organizzativa e funzionale di ciascuna struttura, e ha confermato che il passaggio da un lavoro agile "emergenziale", con l'obiettivo principale del "distanziamento sociale", al lavoro agile "ordinario", orientato al duplice scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi senza precisi vincoli di orario e luogo di lavoro. Le attività che possono essere svolte in modalità agile sono quelle che presentano un nucleo minimo di fattori. Per ciascuna macrofunzione, comprese quelle trasversali, è stato così identificato:

- n. 9 fattori per la definizione del grado di smartabilità delle attività.

FATTORE	DESCRIZIONE
Il processo/attività/servizio richiede la presenza in modo continuativo	Le attività richiedono la presenza continuativa del personale riconducibile ai profili già individuati come incompatibili?
Il processo/attività/servizio è gestibile a distanza	Le attività possono essere svolte da remoto con gli strumenti/tecnologie messe a disposizione? Le attività richiedono lo svolgimento di attività esterne in modo non occasionale (ispezioni, controlli o attività presso soggetti esterni)?
Grado di digitalizzazione (oggettiva)	Le attività possono essere svolte da remoto con gli strumenti/tecnologie messe a disposizione? Le

	attività richiedono lo svolgimento di attività esterne in modo non occasionale (ispezioni, controlli o attività presso soggetti esterni)?
Grado di digitalizzazione (Soggettiva)	Qual è livello atteso delle competenze digitali richieste per la gestione dei processi/attività/servizi e possedute dai dipendenti?
Rapporti con utenti non previsti o gestibili a distanza	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di utenti da remoto?
Relazioni con altre strutture interne od esterne sono gestibili a distanza. Il grado di integrazione tra le strutture nei processi di lavoro non è ostacolato dal lavoro a distanza	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di strutture da remoto, tenuto conto anche delle fasce di contattabilità?
Il processo /attività/servizio non richiede un controllo continuativo e costante da parte dei Responsabili?	Il controllo deve essere inteso anche come coordinamento/supervisione. Deve essere valutata l'ampiezza del controllo necessario e il grado di programmabilità delle attività
Grado di misurabilità in termini di risultato	Valutazione del processo/attività/ servizio in termini oggettivi e quantificabili rispetto agli indicatori/attività attesi
Grado di autonomia sia organizzativa sia gestionale richiesta al personale	L'autonomia è elemento essenziale ai fini della gestione del lavoro agile

• N. dipendenti classificati in compatibili, incompatibili. Il numero complessivo dei dipendenti assegnati alle attività "smartabili" costituisce la platea di coloro che accedono al lavoro agile.

Dall'analisi così effettuata, valutando anche la dotazione del personale si è verificato che, con un principio di rotazione, c'era la possibilità per tutti i dipendenti che hanno fatto richiesta di utilizzare il lavoro agile per almeno un giorno a settimana.

L'Amministrazione procede alla verifica periodica delle attività al fine di monitorare le condizioni di compatibilità con il Lavoro Agile.

L'Ente in tempi rapidissimi ha predisposto i provvedimenti necessari per consentire la sottoscrizione dell'accordo individuale scritto per disciplinare l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali della sede, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che di norma vengono forniti dall'Ente.

L'accordo contiene almeno i seguenti elementi essenziali:

- a) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
- b) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
- c) modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 legge n. 81/2017;
- d) ipotesi di giustificato motivo di recesso;
- e) indicazione delle fasce di cui all'art. 39 (Articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione), lett. a);
- f) i tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- g) le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'Ente nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge n. 300/1970 e s.m.i.;

h) l'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agile ricevuta dall'Ente.

La prestazione lavorativa in modalità agile può essere articolata nelle seguenti fasce temporali:

a) fascia di contattabilità - nella quale il lavoratore è contattabile sia telefonicamente che via mail o con altre modalità similari. Tale fascia oraria non può essere superiore all'orario medio giornaliero di lavoro;

b) fascia di inoperabilità - nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa.

Viene implicitamente sottolineata la condizione decisiva della dotazione tecnologica come elemento principale nell'implementazione di un modello di smart working, poiché attraverso la tecnologia viene data la possibilità al dipendente di lavorare al di fuori della sede, permettendogli allo stesso tempo di comunicare e collaborare con i colleghi. Per supportare lo sviluppo di modelli di organizzazione agile è stato necessario quindi realizzare migliori infrastrutture digitali, valorizzare i dati ed il loro utilizzo, creare cultura e competenze digitali. Ogni azione è stata e sarà guidata da alcuni principi base:

- Sviluppo di una cultura organizzativa orientata al digitale
- Miglioramento delle competenze digitali del personale del Parco
- Accelerazione della revisione dei processi di gestione e erogazione dei servizi in ottica di semplificazione e digitalizzazione, avendo ben presenti i principi del mobile-first e della privacy by design
- Collaborazioni varie che arricchiscono il prodotto finale in termini di argomenti, soluzioni, opportunità.

Nell'ottica del monitoraggio dei risultati nonché della qualità della prestazione del dipendente in modalità lavoro agile, al dipendente viene chiesto di redigere un report sull'andamento dell'attività svolta e un report finale sui risultati conseguiti, sulla base degli obiettivi contenuti nella domanda di lavoro agile.

Sarà poi compito del Responsabile di Settore o il superiore gerarchico procedere ad una verifica periodica dell'andamento delle attività riportate dal lavoratore agile e sui risultati conseguiti dal lavoratore.

Ai fini del presente documento si ritiene utile segnalare che il personale è ben predisposto a vedere il lavoro agile come un'opportunità organizzativa da cogliere per il futuro ai fini del miglioramento del benessere organizzativo, della conciliazione vita lavorativa e vita privata, di risparmio sui costi di trasporto; al contempo si ritiene utile la necessità di continuare ad adeguare le dotazioni informatiche e la digitalizzazione dei processi oltre ad una adeguata formazione di personale e dei responsabili.

n. PROGETTO /AZIONE	1
TITOLO	gestione del lavoro agile
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	positivizzare l'organizzazione del lavoro agile all'interno dell'Ente
DESCRIZIONE AZIONE	autorizzare e fornire le condizioni a tutto il personale per operare in modalità di lavoro agile
FORMATORI	interni
MONITORAGGIO	2 e 3

### 3.2.3. Altre forme di lavoro a distanza

Con riferimento al CCNL 2019-2021 l'art. 68 prevede anche l'istituzione del Lavoro da remoto che può essere prestato, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di postazione lavorativa, quindi in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato.

Come il lavoro agile, anche il lavoro da remoto è realizzabile con l'ausilio di dispositivi tecnologici, e può essere svolto presso il domicilio del dipendente oppure presso le sedi di coworking o i centri satellite.

Nel lavoro da remoto il lavoratore è soggetto ai medesimi obblighi derivanti dallo svolgimento della prestazione lavorativa presso la sede dell'ufficio, con particolare riferimento al rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro così come anche i riposi, pause, permessi orari e trattamento economico.

Resta facoltà delle amministrazioni adottare il lavoro da remoto con vincolo di tempo - con il consenso del lavoratore e, di norma, in alternanza con il lavoro svolto presso la sede dell'ufficio - nel caso di attività, previamente individuate dalle stesse amministrazioni, ove è richiesto un presidio costante del processo e ove sussistono i requisiti tecnologici che consentano la continua operatività ed il costante accesso alle procedure di lavoro ed ai sistemi informativi oltreché affidabili controlli automatizzati sul rispetto degli obblighi derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro.

L'amministrazione concorda quindi con il lavoratore il luogo o i luoghi ove viene prestata l'attività lavorativa e nel caso di lavoro prestato presso il domicilio, l'amministrazione concorda con il lavoratore tempi e modalità di accesso al domicilio per effettuare la suddetta verifica.

Anche per il lavoro da remoto si applica come per il lavoro agile l'Accordo individuale.

Il Lavoro Agile si differenzia dall'istituto del Telelavoro, in particolare rispetto a:

- luogo di lavoro (LA = non determinato a priori; TL = presso il domicilio, altra sede regionale o altra amministrazione)
- orario di lavoro (LA = flessibile e non rilevabile; TL = vincolato all'orario di lavoro giornaliero con obbligo di 2 ore di reperibilità)
- strumenti di lavoro (LA = prevalentemente strumentazione informatica mobile e servizi cloud/web; TL = postazione fissa e accesso in rete dedicata).

Per il Parco lo sviluppo del Lavoro Agile si propone come un progressivo superamento del Telelavoro, configurandosi come forma più evoluta di flessibilità nello svolgimento della prestazione lavorativa che meglio risponde alle esigenze di semplificazione e razionalizzazione della PA contemporaneamente alla necessità di tutela della salute delle persone che vi lavorano. Pertanto, il Parco ritiene allo stato di non prevedere il ricorso al telelavoro.

### 3.3. Piano triennale fabbisogno personale

La programmazione delle risorse umane è lo strumento che, attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa delle proprie esigenze di personale, definisce le tipologie di professioni e le competenze necessarie in correlazione ai risultati da raggiungere, in termini di prodotti e servizi in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

Al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, vengono indicate le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà di assunzione previste a legislazione vigente. Il Parco sulla base della consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati nell'ambito del proprio potenziale limite finanziario massimo garantisce la neutralità finanziaria della rimodulazione. La copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente.

Annualmente la programmazione del personale è rivista adottandola al fine di coordinare ininterrottamente il fabbisogno di risorse umane con la pianificazione pluriennale delle attività e con il ciclo della performance, nonché di tenere conto dell'eventuale mutato quadro normativo. Si viene quindi a creare una distinzione tra programmazione triennale e pianificazione annuale dei fabbisogni. La programmazione triennale contribuisce a definire, assieme agli altri atti di programmazione pluriennale, le strategie di erogazione e di gestione dei servizi (fase di indirizzo strategico), mentre il piano annuale la revisione annuale (fase organizzativa) contiene le scelte di tipo tecnico e gestionale compiute dal Parco per seguire le linee strategiche e dei fabbisogni di servizi individuati. Il piano annuale, quindi, costituisce la reale pianificazione operativa con cui le risorse economiche assegnate alla gestione e sviluppo del personale vengono tradotte in

modalità di reclutamento, inquadramento contrattuale e di progressione professionale. In particolare, il Piano Annuale è la rappresentazione fedele delle gerarchie del personale in servizio, sia in ruolo sia in comando o altro istituto analogo, ma evidenzia anche le tipologie di rapporto di lavoro flessibile (tempo determinato). Per quanto concerne nello specifico il personale a tempo determinato, il Parco, con le modalità selettive previste dalla legge e nel limite del potenziale massimo di spesa (ammessa l'esigenza di ricorrere ad assunzioni a termine) potrà provvedere al reclutamento esclusivamente per garantire l'erogazione dei servizi, per esigenze di carattere eccezionale e temporaneo, per la sostituzione di dipendenti assenti per lunghi periodi o nell'attesa della conclusione delle relative procedure di copertura dei posti a tempo indeterminato. Salvo diversa disposizione dei contratti collettivi non possono essere assunti lavoratori a tempo determinato in misura superiore al 20 per cento del numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione, con un arrotondamento del decimale all'unità superiore qualora esso sia eguale o superiore a 0,5. Nel caso di inizio dell'attività nel corso dell'anno, il limite percentuale si computa sul numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al momento dell'assunzione. Sono esclusi stagionali e sostituzioni di personale assente.

Per spesa di personale, si intendono gli impegni di competenza per spesa complessiva per tutto il personale dipendente a tempo indeterminato e determinato, per i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, per la somministrazione di lavoro, per il personale di cui all'art. 110 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, nonché per tutti i soggetti a vario titolo utilizzati, senza estinzione del rapporto di pubblico impiego, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo all'ente, al lordo degli oneri riflessi ed al netto dell'IRAP, come rilevati nell'ultimo rendiconto della gestione approvato.

L'art. 6 del Decreto Legislativo 165/2001, come modificato dall'art. 4 del Decreto legislativo 75/2017, ha introdotto il superamento del tradizionale concetto di "dotazione organica" che si concretizza ora in un valore finanziario di spesa massima sostenibile previsto dalla vigente normativa.

Nell'ambito di un'attività di programmazione complessivamente definita sulla base delle regole costituzionali di buona amministrazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, una corretta gestione del personale presuppone una programmazione coerente con il ciclo della performance, in modo da definire il fabbisogno di risorse umane in relazione ai risultati da raggiungere.

#### CATEGORIE PROTETTE

L'articolo 1 della legge 68/1999 individua le categorie protette destinatarie della relativa disciplina che i datori di lavoro pubblici hanno l'obbligo di assumere nei limiti percentuali fissati dall'art. 3 (sotto riportato) e con le modalità previste dagli articoli 7, 11 e 16 della stessa legge.

Alla luce della normativa vigente, i soggetti beneficiari delle disposizioni relative alle assunzioni obbligatorie sono le persone disoccupate e:

- affette da minorazioni fisiche, psichiche e portatori di handicap intellettuale con una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%;
- invalide del lavoro con grado di invalidità superiore al 33%;
- ciechi assoluti o con residuo visivo non superiore ad un decimo ad entrambi gli occhi, con eventuale correzione (vedi la scheda su cecità e sordità civile);
- sorde (vedi la scheda su cecità e sordità civile);
- invalide di guerra, invalide civili di guerra e di servizio;
- vedove/i di deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio, orfani, profughi e vittime del terrorismo e della criminalità organizzata.

Al fine di garantire l'inserimento delle persone disabili nel mondo del lavoro, l'articolo 3 della legge 68/1999 prevede l'obbligo per i datori di lavoro pubblici di avere alle loro dipendenze un certo numero di lavoratori appartenenti alla categoria nella seguente misura:

- sette per cento dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti;

- due lavoratori, se occupano da 36 a 50 dipendenti;
- un lavoratore, se occupano da 15 a 35 dipendenti.

L'obbligo del rispetto della quota si applica prescindere dalla necessità di procedere a nuove assunzioni. L'articolo 4, comma 1, della legge 68/1999 prevede che, agli effetti della determinazione del numero di soggetti disabili da assumere, sono da considerare nella base di computo, di norma, tutti i lavoratori assunti con contratto di lavoro subordinato.

Il collocamento obbligatorio nella P.A., ovvero l'assunzione di persone disabili presso la Pubblica Amministrazione, disciplinata dall'articolo 35, comma 2, del D.Lgs. 165/2001, può avvenire in tre modi:

- chiamata numerica (mediante avviamento) per le categorie e i profili per cui è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo;
- concorso (con riserva di posti) per le altre qualifiche secondo l'articolo 16 della L. n. 68/1999;
- convenzioni ai sensi dell'art. 11 della medesima L. n. 68/1999.

Nel 2022 il Parco aveva in organico un solo dipendente con disabilità poiché il personale dipendente (escluso il dirigente e il servizio di guardiaparco) ammontava a 35 persone. Verificate le variazioni intervenute tra i dipendenti cessati e i nuovi assunti alla fine del 2022, si configura la situazione per cui per il 2023 è prevista l'assunzione di una nuova figura disabile, come da piano del fabbisogno di personale.

La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2023-2025 è predisposta basandosi sui profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali delle diverse strutture attestato, a seguito della ricognizione annuale delle eccedenze di personale (art. 33, commi 1 e 2 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165), tramite apposite certificazioni agli atti dell'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione, l'assenza di eccedenze e situazioni di sovrannumerarietà.

Con riferimento alle figure professionali da acquisire dall'esterno e che sarebbe possibile ricoprire attraverso scorrimento di graduatorie vigenti dell'Ente o previo accordo con altri enti nel rispetto della vigente normativa, nel rispetto delle disposizioni di cui all'art. 91 del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267, si ritiene necessario il previo esperimento delle procedure di mobilità di cui all'art. 30 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in ragione di quanto sancito dalla Corte di Cassazione, sezione Lavoro, con sentenza n. 12559 del 18 maggio 2017. Per l'assunzione dall'esterno di figure inquadrati in profili professionali per i quali risultano vigenti nell'Ente più graduatorie riferite alla stessa modalità di assunzione, la graduatoria da utilizzare sarà individuata sulla base dell'ordine cronologico di approvazione della medesima (dalla meno recente alla più recente). Per l'utilizzo di graduatorie di altri enti, nel rispetto delle vigenti disposizioni di legge, si provvederà prioritariamente contattando enti della Città metropolitana di Milano e delle province lombarde limitrofe.

La verifica del fabbisogno del personale ha portato il Parco a voler integrare la platea dei dipendenti dell'anno 2022 con le seguenti funzioni così come riportato nella deliberazione di Comunità del Parco n. 17 del 16.12.2022 con la quale è stata approvata la nota di aggiornamento al Documento Unico di Programmazione triennio 2023-2025

**SCHEMA PIANO DEL FABBISOGNO DI PERSONALE 2023-2025**

Profilo professionale	Inquadramento	Previsioni 2023		Previsioni 2024		Previsioni 2025	
		n. posti	assunzioni/cessazioni	n. posti	assunzioni/cessazioni	n. posti	assunzioni/cessazioni
Funzionario Giuridico Amministrativo	Cat. Iniziale D3	1		1		1	
Funzionario Direttivo Tecnico	Cat. Iniziale D3	1		1		1	
Istruttore Direttivo Amministrativo	Cat. Iniziale D1	1		1		1	
Istruttore Direttivo Amministrativo contabile	Cat. Iniziale D1	1	n. 1 in convenzione con Comune di Boffalora	1		1	
Istruttore Direttivo Tecnico	Cat. Iniziale D1	8		8		8	
Istruttore Direttivo Vigilanza	Cat. Iniziale D1	1		1		1	
Istruttori di Vigilanza (guardiaparco)	Cat. Iniziale C1	14	n. 2 ( assunzioni tramite mobilità/concorso a seguito di pensionamenti)	14		14	
Istruttore Amministrativo/Contabile	Cat. Iniziale C1	14	n.1 sostituzione per pensionamento, n. 1 assunzione per cessazione istruttore tecnico (da graduatoria cat. C vigente)	14		14	
Istruttore Tecnico	Cat. Iniziale C1	9		9		9	
Collaboratore Amministrativo	Cat. Iniziale B1	1	n. 1 assunzione categoria protetta	1		1	
Collaboratore Amministrativo	Cat. Iniziale B3	1		1		1	
Collaboratore Tecnico	Cat. Iniziale B3	2		2		2	
Esecutore Tecnico specializzato	Cat. Iniziale B1	1		1		1	
Operatore Generico	Cat. Iniziale A1	1		1		1	
<b>Dotazione complessiva tempi indeterminati</b>		<b>56</b>		<b>56</b>		<b>56</b>	

Tempo determinato profilo (fabbisogni provvisori e per progetti eterofinanziati)	Inquadramento	PREVISIONI 2023		PREVISIONI 2024		PREVISIONI 2025	
		n. posti	assunzioni/cessazioni	n. posti	assunzioni/cessazioni	n. posti	assunzioni/cessazioni
Direttore	Dirigente	1		1		1	
Istruttore Direttivo Tecnico - part time 12 ore	Cat. Iniziale D1	1	in comando da Parco Campo dei Fiori	1		1	
Istruttore Amministrativo Contabile	Cat. Iniziale C1	1	n. 1 assunzione a supporto UO 6	1		1	
Istruttore Amministrativo Contabile - part time 18 ore	Cat. Iniziale C1	1		1		1	
Istruttore Amministrativo Contabile - part time 22 ore	Cat. Iniziale C1	1	progetto Life in corso	1		1	
Collaboratore Amministrativo	Cat. Iniziale B3	1		1		1	
<b>Dotazione complessiva tempi determinati</b>		<b>6</b>		<b>6</b>		<b>6</b>	
<b>CONTRATTI FORMAZIONE LAVORO</b>							
Istruttore direttivo Tecnico	Cat. Iniziale D1	1	n. 1 assunzione CFL (ingegnere idraulico)	1		1	
<b>Fabbisogno complessivo</b>		<b>63</b>		<b>63</b>		<b>63</b>	

### 3.4. Formazione del personale

L'art. 56 del CCNL Funzioni locali 2019-2021 definisce la "Pianificazione strategica di conoscenze e saperi" in cui viene riconosciuta l'importanza dell'attivazione di percorsi formativi differenziati per target di riferimento, al fine di colmare lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti che siano inseriti nell'ambito di appositi sistemi di accreditamento e che garantiscano alta qualificazione, tra cui interventi formativi sui temi dell'etica pubblica.

Gli enti favoriscono e pianificano programmi finalizzati all'adozione di nuove competenze e di riqualificazione per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della performance individuale, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della Pubblica Amministrazione.

Il Parco, nell'ambito della gestione del personale, come tutte le pubbliche amministrazioni, è tenuto a programmare l'attività formativa del personale, con lo scopo di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre quindi delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi. L'art. 7, comma 4, del D.Lgs. n. 165 del 30.3.2001 prevede infatti che "le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con

qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi. Al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione”.

La formazione, quindi, è un processo complesso, che assolve ad una duplice funzione: la valorizzazione del personale e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi e dei prodotti; possiamo considerare quindi la formazione un investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane oltre a un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti, stimolarne la motivazione ed uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi aziendali e quindi dei servizi ai cittadini.

Questa comporta, in primo luogo un investimento energetico e persistente dell'Ente per assicurare a tutti i dipendenti un percorso formativo mirato alle proprie esigenze professionali anche attraverso l'individuazione di precisi compiti e responsabilità ed attivando al contempo percorsi di coinvolgimento nei processi di pianificazione, gestione e valutazione della formazione.

#### 3.4.1. I principi e le finalità

L'obiettivo finale che si intende raggiungere attraverso la formazione è che il dipendente sia in grado di cogliere gli aspetti essenziali dell'impianto normativo anticorruzione, attraverso l'accrescimento e/o aggiornamento di conoscenze in materia di etica e legalità, degli aspetti penali e amministrativi del fenomeno corruttivo, nonché consolidare le competenze specifiche.

L'Ente, a rotazione nei vari anni, procederà all'organizzazione di interventi di formazione/informazione su più livelli:

- un intervento di tipo “informativo” che abbia come caratteristica principale la diffusione dei principi normativi e la contestualizzazione dei profili di rischio legati alle attività svolte dall'Ente. Tale intervento sarà diretto alla generalità del personale per stimolare la condivisione di principi etici;
- una formazione “gerarchica” diretta ai responsabili delle strutture con l'obiettivo di definire le responsabilità e le procedure da attivare per evitare/segnalare il verificarsi di episodi di corruzione tra il personale, nonché aggiornare e consolidare le competenze specifiche;
- una formazione “mirata” diretta in modo specifico al personale operante nelle aree di rischio individuate ai sensi del PTPCT e che prenda spunto dai procedimenti e dalle procedure per evidenziare eventuali rischi insiti nelle modalità di lavoro. 3
- una formazione “periodica” attivabile su richiesta in caso di nuove assunzioni o di assegnazione di nuovo personale alle strutture in cui è maggiormente presente il rischio di corruzione.
- una formazione “intervento” da attivare nel caso sia rilevato un episodio di potenziale rischio su istanza del Responsabile.

Nell'ambito dei livelli sopra indicati il contenuto specifico dei corsi verrà determinato sulla base delle esigenze emergenti dei differenti uffici, da verificare anche con i Responsabili degli stessi uffici, e dell'eventuale offerta formativa presente sul mercato. Sulla base del livello formativo in questione l'RPCT individuerà il personale da coinvolgere di concerto con il Responsabile dal quale dipende.

Il primo passo che il Parco si impegna a fare è sicuramente quello di individuare, tra i propri dipendenti, i soggetti destinatari della formazione interessati a partecipare a corsi di formazione e quelli dotati di appropriata professionalità per attivare un'adeguata programmazione delle attività formative e un corretto impiego delle risorse finanziarie ed umane.

Il Parco nella sua redazione dei progetti/azioni relativi alla formazione si è ispirato, dunque, ai seguenti principi:

- valorizzazione del personale: la formazione quale strumento di sviluppo delle competenze del personale che si pone come scopo ultimo la valorizzazione dei dipendenti intesi quale risorse strategica dell'Ente;
- continuità: la formazione deve essere intesa quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti;

- uguaglianza e pari opportunità: la formazione viene progettata ed offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate;
- partecipazione: il processo di formazione deve prevedere momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle diverse sue fasi: rilevazione dei fabbisogni formativi, feedback sui corsi (gradimento), raccolta di proposte di miglioramento, segnalazioni;
- condivisione: la programmazione dell'offerta formativa viene condivisa con i relativi responsabili;
- adeguatezza: i corsi di formazione devono essere progettati sulla base delle esigenze formative proprie rispetto alle professionalità dei dipendenti ed agli obiettivi del Parco garantendo un corretto equilibrio tra la formazione trasversale e quella specialistica/di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale;
- efficacia: la formazione deve essere costantemente monitorata e valutata anche con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento, di impatto sul lavoro, ecc.;
- efficienza: la formazione deve essere erogata anche sulla base di un'attenta valutazione e ponderazione tra qualità della formazione offerta e costo della stessa, e quindi occorre esaminare le differenti offerte formative anche in relazione a tale ottica.

Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni.

Un'efficace politica di sviluppo delle risorse umane, è la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo.

Il Parco provvede alla definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori.

Le attività di formazione quindi sono in rivolte a:

- valorizzare il patrimonio professionale presente nell'ente;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali;
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

### 3.4.3. I referenti

All'interno del Parco Lombardo della Valle del Ticino per la formazione del personale è deputata l'area Amministrativa.

Nello specifico vengono svolte, ad opera del referente, le seguenti attività e quant'altro connesso e consequenziale:

- assistenza ai dipendenti nella fornitura dei corsi di formazione tra cui scegliere;
- supporto ai dipendenti della gestione di corsi specialistici;
- predisposizione del piano di formazione triennale e dei piani annuali;
- attivazione e gestione delle relazioni con soggetti che forniscono corsi di formazione destinati ai vari servizi;
- monitoraggio delle valutazioni dei processi formativi;
- gestione dei costi della formazione con le piattaforme che organizzano;
- monitoraggio delle candidature/adesioni ai corsi;

- garantire la corretta diffusione del Piano di Formazione nell'Ente.

#### 3.4.4. I destinatari

I destinatari della formazione sono "pubblico interno" ossia i dipendenti del Parco che rappresentano i clienti del servizio formazione.

La formazione è finalizzata principalmente:

- all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze riferite alla categoria professionale di appartenenza, che richiede l'esercizio di funzioni di tipo organizzativo-gestionale, oltre che tecniche;
- alla trasmissione di conoscenze, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base per lo svolgimento della propria attività lavorativa, in funzione degli obiettivi operativi.

Si tratta sia dei dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato ed in effettivo servizio presso il Parco, sia i dipendenti assunti con contratto a tempo determinato, per i quali l'opportunità formativa viene erogata valutando di volta in volta, insieme ai dirigenti di settore di riferimento: il ruolo svolto all'interno dell'amministrazione, la durata del rapporto di lavoro, la tipologia di contratto, l'effettivo interesse professionale rispetto al corso in oggetto.

Oltre ad essere i destinatari del servizio, i dipendenti vengono coinvolti in un processo partecipativo che prevede i seguenti impegni:

- segnalare eventuali esigenze formative individuali sia settoriali che trasversali al Responsabile;
- comunicare eventuali impedimenti a partecipare alle iniziative cui si è iscritti;
- garantire una partecipazione effettiva ai corsi di formazione;
- partecipare alle iniziative rispettando gli orari previsti;
- compilare l'eventuale questionario di gradimento al termine dell'iniziativa formativa;
- segnalare eventuali criticità al referente della formazione, in merito ai temi o alle modalità di organizzazione delle iniziative;

La partecipazione del personale ai corsi prevede la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza.

Il personale che partecipa alle attività di formazione organizzate dall'Ente è considerato in servizio a tutti gli effetti. Inoltre, essendo la formazione un diritto-dovere del lavoratore, alla garanzia di partecipazione ai percorsi formativi corrisponde l'obbligo del lavoratore di frequenza dei corsi, nel rispetto degli orari e delle regole fissate nel programma formativo.

Per ciascuna unità di personale è effettuata la misurazione delle ore di formazione erogata.

L'ufficio personale provvede ad ottimizzare la raccolta delle informazioni relative alla partecipazione del personale alle iniziative formative attivate e concluse con l'accertamento finale delle competenze acquisite, anche mediante la predisposizione di una sezione specifica nell'ambito degli strumenti attualmente in uso per la conservazione dei dati del personale.

L'archiviazione di tali informazioni consentirà di rispondere sia alle esigenze di rendicontazione della formazione erogata, sia alla necessità sempre più stringente di una mappatura delle competenze individuali, indispensabile per una gestione più efficace del personale.

Sono previste differenti modalità di partecipazione ai corsi, in relazione alle seguenti tipologie:

- formazione obbligatoria: comprende interventi relativi all'attuazione di normative e disposizioni di legge. In questi casi la partecipazione avviene su designazione del responsabile del singolo ufficio o su convocazione d'ufficio nei casi in cui è rivolta a destinatari specificatamente indicati; si intende l'insieme di tutte quelle attività formative negli ambiti in cui esse sono richieste come condizione necessaria per lo svolgimento di alcune attività professionali o per l'assicurazione di precise garanzie e che permettono al Parco di adeguarsi alle normative vigenti. In tali ambiti, rientra per esempio la formazione relativa ai temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione, della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, della sicurezza relativa alle norme antincendio e di quella relativa alle esigenze di primo soccorso
- formazione facoltativa: è selezionata dal personale tra quelle previste per profili di destinatari e promosse dall'Amministrazione e/o da Enti esterni su tematiche inerenti all'attività istituzionale.

In particolare, si tratta di iniziative volte al costante aggiornamento del personale su materie e normative di interesse specialistico, in relazione alla esigenza di costante aggiornamento sulle novità normative, giurisprudenziali e tecniche. Ciò, con l'obiettivo di produrre un incremento delle competenze non solo personali, ma anche dell'intera struttura dell'Ente, che si rende, così, capace, di rispondere meglio ai bisogni della collettività.

Per quanto riguarda la formazione erogata nel corso dell'anno 2022 e che si tenderà a riproporre, si riportano alcune aree tematiche principali dei corsi ai quali hanno potuto partecipare tutti i dipendenti con accesso illimitato tramite la modalità webinar o video corsi registrati:

Anticorruzione  
Trasparenza e Privacy  
Codice di comportamento  
Sicurezza sul lavoro  
Affari Generali e Segreteria  
Performance e risk management  
Conservazione documenti digitali  
Mercato elettronico e transizione digitale  
Contratti e appalti pubblici  
Procedure disciplinari  
Risorse decentrate e progressioni  
La nuova ipotesi di contratto collettivo nazionale funzioni locali  
Conto annuale  
Permessi, assenze e congedi  
Trattamento economico  
Pari opportunità e pubblico impiego

Inoltre alcuni dipendenti hanno anche potuto partecipare a corsi specifici inerenti la propria professionalità.

### 3.5. Fabbisogni formativi

La formazione è un investimento a lungo termine, una leva strategica che evidenzia l'importanza di una visione futura, favorendo i processi di cambiamento sia strutturale, sia dell'individuo e permettendo allineamenti delle competenze delle risorse umane con le esigenze organizzative.

L'attività di pianificazione concernente la formazione e l'aggiornamento del personale, attraverso un percorso che parte dalla rilevazione e dall'analisi dei fabbisogni formativi, raccoglie le indicazioni e le informazioni, avvalendosi dei Dirigenti quali referenti della formazione di ciascun Settore.

Al fine di attivare, anche per l'anno 2023, un processo di apprendimento che permetta di sviluppare nuove competenze e favorire la condivisione di nuovi modelli organizzativi e comportamentali è stata effettuata una ricognizione sui fabbisogni formativi di ciascun Settore.

Il ciclo dell'attività formativa consta essenzialmente di quattro fasi:

1) il suo avvio consiste nella analisi preliminare dei fabbisogni formativi, volta al concreto adeguamento del piano di formazione alle effettive esigenze del personale in funzione dei risultati da raggiungere; per meglio poter rilevare le prioritarie esigenze formative, si pone in essere un coinvolgimento degli Uffici; La rilevazione dei fabbisogni formativi costituisce il presupposto indispensabile per un'adeguata programmazione dell'attività formativa, in quanto è in grado sia di intercettare le priorità formative del personale che di intervenire con una pianificazione coerente rispetto ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di miglioramento della performance.

2) l'individuazione dei fabbisogni consente di valutare la necessità di attivare specifici percorsi formativi, per rintracciare soggetti formatori in ragione dei contenuti da trattare; la fase progettuale comprende, altresì, l'organizzazione della possibilità di aggiornamento della formazione e, al contempo, ad assicurare il conseguimento della formazione obbligatoria;

- 3) la terza fase consiste nella effettiva erogazione della formazione, la cui modalità, in aula o a distanza, varia a seconda della tipologia scelta dal soggetto formatore per il singolo percorso;
- 4) il ciclo dell'attività formativa si conclude con il monitoraggio e la valutazione: monitoraggio del gradimento (attestante il livello di efficacia e la qualità della formazione erogata e necessario all'amministrazione per un'eventuale rimodulazione delle iniziative formative già realizzate) e con l'eventuale rilascio dell'attestato di partecipazione da parte dei soggetti formatori; valutazione per avere un riscontro oggettivo ed eventualmente apportare i necessari correttivi per i successivi anni.

Le finalità tenderanno, quindi, a:

- superare le criticità rilevate;
- rafforzare-aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme, che per valorizzare le eccellenze;
- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neo assunto, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo, per favorire la crescita culturale;
- ottimizzare la capacità di armonizzare la formazione e l'attività lavorativa;
- consolidare il sistema di valutazione degli interventi formativi, non soltanto riguardo alla soddisfazione o all'apprendimento dei partecipanti, ma soprattutto alla verifica dei risultati che si ottengono in merito alle attività svolte nell'ambito di lavoro.

Nello specifico per l'attività formativa in materia di prevenzione della corruzione e della illegalità il Parco si pone invece un triplice obiettivo:

- fornire una più ampia ed approfondita conoscenza degli impatti diretti e indiretti del fenomeno corruttivo, in modo da favorire azioni e comportamenti posti in essere con maggiore cognizione di causa riducendo il rischio di condotte illecite commesse inconsapevolmente. In particolare, ciò potrà avvenire migliorando l'approccio valoriale del personale all'attività amministrativa, rafforzati i principi generali dell'etica e della legalità.
- garantire l'informazione e l'aggiornamento sulla normativa vigente, con particolare riguardo alle attività relative alle aree a più elevato rischio di corruzione, in modo da adeguare le competenze del personale a favore di una maggiore consapevolezza e professionalità.
- promuovere il confronto fra i dipendenti, anche di amministrazioni diverse, sulle diverse esperienze e prassi amministrative, confronto da incentivare in occasione di incontri formativi e seminariali o gruppi di lavoro al fine di formulare modalità omogenee di svolgimento dei processi o elaborare buone prassi.

In sintesi si tratta di mettere in relazione la formazione sia con gli obiettivi organizzativi e innovativi del Parco (mantenere e ampliare le competenze necessarie), sia con la crescita culturale di ciascuno (allargare le conoscenze necessarie), condizione indispensabile per lo sviluppo di una organizzazione.

### 3.5.1. l'analisi dei fabbisogni formativi.

Nella progettazione formativa, l'analisi dei fabbisogni è un momento fondamentale per la realizzazione di interventi efficaci.

Identifichiamo quindi il fabbisogno formativo come l'intermezzo necessario per superare il gap esistente tra le competenze che occorre possedere per svolgere una determinata attività e quelle possedute dal soggetto in un dato momento.

Si tratta quindi di tradurre l'analisi dei bisogni di formazione in un miglioramento della propria capacità di agire di ogni singolo dipendente arrivando, per quanto possibile, a conciliare due dimensioni (strutturale e individuale) per ottenere una corretta formazione di ogni soggetto.

Nell'analisi iniziale generalizzata si dovrà tenere conto dell'organizzazione strutturale del Parco procedendo a raccogliere tutti i dati utili derivanti da strategie, obiettivi, funzionamenti, processi, vincoli ponendo inoltre particolare attenzione alle risorse umane, trattando i dati sia da un punto di vista oggettivo (età, titolo di

studio, iter professionale, anzianità nell'organizzazione e nella funzione) che dal punto di vista del cosiddetto "comportamento organizzativo" (assenteismo, dimissioni, turnover) nonché sulla formazione già effettuata.

Nell'analisi iniziale individuale invece verranno raccolti dati più legati al singolo dipendente in ordine ad attività svolte, relazioni interpersonali, eventi critici che si presentano con una certa frequenza, attese e bisogni.

I fabbisogni formativi non sono sempre evidenti e immediatamente acquisibili, pertanto diventa chiaro che si dovrà procedere a rilevare ed acquisire i dati attraverso forme di indagine diretta e indiretta partendo da un'iniziale identificazione dei soggetti che esprimono un fabbisogno formativo;

Le modalità di rilevazione del fabbisogno formativo possono attivarsi tramite interviste e rilevazione attraverso schede di analisi. Nello specifico le modalità di rilevazione possono essere:

Strutturate e strumentate nei casi in cui si debba fare riferimento a specifici processi di analisi e di ricerca realizzati ad hoc;

Non strutturate e informali nei casi in cui si debba riscontrare la sollecitazione da parte di esperti, stakeholders, ecc.

Gli elementi base su cui poggiare l'avvio dell'attività formativa da analizzare e tenere in considerazione in corrispondenza dei relativi ruoli aziendali sono:

- I compiti da svolgere che si esplicitano come attività e decisioni;
- Le responsabilità assegnate relative ai risultati ed ai comportamenti attesi;
- Le relazioni da gestire che si estrinsecano in rapporti e relazioni con altri;
- Le competenze richieste per ricoprire efficacemente il ruolo;
- Le conoscenze, cioè i saperi di riferimento dell'attività professionale;
- Le capacità cioè i processi cognitivi e attuativi da esercitare nell'attività professionale.

### 3.5.2. l'individuazione dei fabbisogni

Il fine dell'individuazione di fabbisogni formativi è quella di definire la necessità, non sempre palese, di adeguare le competenze dei dipendenti alle caratteristiche della struttura organizzativa e alle modalità di lavoro aziendali senza tralasciare le esigenze di produzione e della situazione del contesto in cui il Parco è inserito.

Un'attenta individuazione delle lacune del personale, da parte dei responsabili apicali, può avvantaggiare l'ufficio personale nella ricerca dei soggetti formatori permettendo di selezionare, in base ai contenuti e alle metodologie proposte, anche i migliori percorsi da attivare per riuscire a colmare in maniera ottimale e nel breve periodo la conoscenza del dipendente. La scelta di far autovalutare al dipendente il proprio livello di conoscenza in ordine alla propria mansione giornaliera, affiancata alla formazione obbligatoria, è un elemento che tende a valorizzare il dipendente e al contempo aumenta uno spirito critico sul proprio lavoro svolto affinché possa essere sempre più preciso, puntuale e corretto.

n. PROGETTO /AZIONE	2
TITOLO	ricognizione del personale
DESTINATARI	Ente Parco
OBIETTIVO	assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse umane necessarie per il miglior funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica
DESCRIZIONE AZIONE	strategie di attrazione e acquisizione delle competenze necessarie e individuazione delle

	scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	1

### 3.5.3. erogazione della formazione

Con il termine “formazione” il Parco intende proporre di colmare il gap precedentemente individuato tramite la partecipazione volontaria e obbligatoria su argomenti inerenti le rispettive mansioni tramite corsi di formazione di base, corsi di aggiornamento, corsi di riqualificazione, corsi di specializzazione, corsi di perfezionamento, giornate di studio, seminari.

Il metodo didattico adottato sarà principalmente quello delle lezioni in ufficio, in house, ponendo, comunque, particolare attenzione alle opportunità di utilizzo dello strumento di formazione a distanza, per agevolare la massima partecipazione del personale e rendere possibile un elevato livello di interattività nel processo di insegnamento/apprendimento. La formazione è considerata a tutti gli effetti attività lavorativa e pertanto, si svolge, secondo le necessità organizzative, in orario pomeridiano e/o antimeridiano.

L’accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti senza distinzione di categoria, posizione economica o profilo professionale.

La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del responsabile che dovrà assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell’attinenza della materia trattata con l’attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza utilizzando strumenti idonei a selezionare i soggetti più idonei in relazione alle materie da trattare e, comunque, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di affidamento di incarichi e/o di servizi. La pianificazione delle attività formative verrà formalizzata e resa nota tempestivamente al personale coinvolto, in modo da conciliare le esigenze formative con quelle di servizio, senza pregiudicare la continuità dell’attività degli uffici.

La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale dipendente pertanto la frequenza a corsi, giornate di studio e seminari è obbligatoria e i responsabili hanno l’obbligo di garantire la partecipazione dei propri dipendenti alle attività formative.

Al termine dell’attività formativa promossa potrebbe essere rilasciato, un attestato di frequenza, da soggetto esterno.

<b>n. PROGETTO /AZIONE</b>	<b>3</b>
TITOLO	formazione personale - ricognizione base formativa
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	Valutazione delle basi formative del personale
DESCRIZIONE AZIONE	analisi del livello di formazione per il ruolo ricoperto
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	2

<b>n. PROGETTO /AZIONE</b>	<b>4</b>
TITOLO	formazione nuovo personale - corsi
DESTINATARI	dipendenti

OBIETTIVO	un'adeguata programmazione delle attività formative e un corretto impiego delle risorse finanziarie ed umane
DESCRIZIONE AZIONE	erogazione dei corsi di formazione; ricognizione dell'utilità e del gradimento dei corsi seguiti; propensione alla formazione per migliorare;
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	1

<b>n. PROGETTO /AZIONE</b>	<b>5</b>
TITOLO	formazione personale - materie in tema appalti
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	fornire le condizioni a tutto il personale per operare in maniera efficiente in tema di appalti
DESCRIZIONE AZIONE	erogazione base di gestione e di formazione; ricognizione dell'utilità e del gradimento degli incontri seguiti;
ATTORI	interni ed esterni
MONITORAGGIO	1

<b>n. PROGETTO /AZIONE</b>	<b>6</b>
TITOLO	formazione personale - implementazione formazione informatica
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	migliorare la conoscenza informatica a disposizione e padroneggiare gli strumenti informatici
DESCRIZIONE AZIONE	erogazione base di gestione e di formazione; ricognizione dell'utilità e del gradimento degli incontri seguiti;
ATTORI	interni ed esterni
MONITORAGGIO	1

<b>n. PROGETTO /AZIONE</b>	<b>7</b>
TITOLO	formazione personale - nozioni di bilancio e amministrazione
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	approfondire e gestire aspetti di bilancio e amministrativi per la gestione del lavoro

DESCRIZIONE AZIONE	prevedere della formazione interna per dotare i dipendenti delle nozioni base per gestire parte economica e la parte amministrativa
ATTORI	interni ed esterni
MONITORAGGIO	1

<b>n. PROGETTO /AZIONE</b>	<b>8</b>
TITOLO	formazione personale - nozioni di amministrazione
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	approfondire e gestire aspetti legali e di forma degli atti amministrativi per la gestione del lavoro
DESCRIZIONE AZIONE	prevedere della formazione interna per dotare i dipendenti delle nozioni base per gestire la documentazione amministrativa
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	3

<b>n. PROGETTO /AZIONE</b>	<b>9</b>
TITOLO	formazione personale volontario
DESTINATARI	dipendenti e volontari
OBIETTIVO	approfondire e gestire nozioni e aspetti legati al ruolo
DESCRIZIONE AZIONE	prevedere della formazione tramite corsi di aggiornamento
ATTORI	interni ed esterni
MONITORAGGIO	3

<b>n. PROGETTO /AZIONE</b>	<b>10</b>
TITOLO	formazione personale vigilanza
DESTINATARI	dipendenti settore vigilanza
OBIETTIVO	approfondire e gestire nozioni e aspetti legati al ruolo
DESCRIZIONE AZIONE	prevedere della formazione tramite corsi di aggiornamento amministrativo, legale e operativo
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	3

### 3.6. Benessere organizzativo – piano della Azioni positive

Proseguendo con quanto individuato nel Piano delle Azioni Positive per il triennio 2022-2024, si intende ricalcare i seguenti obiettivi generali:

- Obiettivo 1: Pari Opportunità
- Obiettivo 2: Benessere Organizzativo
- Obiettivo 3: Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica

La legge 125/1191 e successive modifiche ed integrazioni tra cui da ultimo il D.lgs. 198/2006 dispone che gli enti pubblici al fine di “favorire l’occupazione femminile e realizzare l’uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l’adozione di misure, denominate *azioni positive* per le donne, al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità”, adottano il Piano di azioni positive che deve avere valenza triennale.

Il Parco Lombardo della Valle del Ticino intende proseguire quanto approvato con deliberazione di Consiglio di Gestione del Parco n. 106 del 20/09/2022 per favorire l’adozione delle misure che garantiscono effettive pari opportunità nelle condizioni di lavoro e di sviluppo delle carriere lavorative e professionali e tengano altresì conto della posizione delle lavoratrici e dei lavoratori in seno alla famiglia avendo particolare riguardo alle seguenti situazioni:

1. alla partecipazione ai corsi di formazione e aggiornamento professionale che permettano la crescita e il miglioramento della propria situazione professionale;
2. all’individuazione di concrete opportunità di sviluppo di carriera e miglioramento della propria situazione professionale e lavorativa attraverso l’attribuzione di incentivi e progressioni economiche;
3. allo studio degli orari e delle forme di flessibilità esistenti al fine di facilitare l’introduzione e l’utilizzo di forme di flessibilità lavorative e di orario al fine del superamento di specifiche situazioni di disagio;
4. all’attivazione di contratti individuali per la modalità di lavoro agile;
5. alla promozione, alla comunicazione e alla diffusione delle informazioni sui temi delle pari opportunità (anche attraverso il CUG) tra le lavoratrici e i lavoratori;
6. alla prevenzione nell’ambiente di lavoro di casi di molestie, mobbing, discriminazioni e qualsiasi altra circostanza che possa creare disagio personale alle lavoratrici o ai lavoratori;
7. alla collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) che potrà evidenziare le esigenze e le eventuali specifiche azioni che riterrà opportuno avviare.

Pertanto il Parco, compatibilmente con le esigenze di servizio, nella gestione del personale e nelle misure organizzative che potranno essere adottate, nel rispetto delle normative in tema di progressioni di carriera e di riconoscimento di incentivi e progressioni economiche, continuerà a tenere conto dei principi generali previsti dalla normativa in materia di pari opportunità.

La definizione degli obiettivi che il Parco si prefigge di raggiungere, si deve ispirare ai seguenti principi:

- Pari opportunità tra femmine e maschi intesa come condizione di uguale possibilità di riuscita e pari occasioni favorevoli evitando discriminazioni di genere;
- Adozione di azioni positive come strategia finalizzata a garantire stabilmente l’uguaglianza delle opportunità senza alcuna distinzione di genere o di situazioni personali;
- Riconoscere e conseguentemente tutelare come fondamentale e irrinunciabile il diritto alla pari libertà e dignità della persona delle lavoratrici e dei lavoratori senza alcuna distinzione tra i generi;
- Garantire il diritto di ciascuna lavoratrice e lavoratore ad un ambiente di lavoro sicuro, sereno dove le relazioni interpersonali siano improntate al rispetto della persona e alla correttezza dei comportamenti pur nella consapevolezza che possono sorgere divergenze su situazioni concrete e sulle eventuali misure da adottare per risolvere tali situazioni;
- Riconoscere come valore fondamentale da tutelare, il benessere psicologico dei lavoratori, assicurando un ambiente di lavoro sereno, privo di comportamenti molesti o mobizzanti;

- Favorire una cultura della gestione delle risorse umane che garantisca pari opportunità nello sviluppo professionale, di carriera ed economica tra donne e uomini;
- Offrire quindi pari opportunità di formazione e aggiornamento professionale senza alcuna distinzione tra genere e situazione lavorativa;
- Favorire l'introduzione di politiche di conciliazione dei tempi e delle responsabilità lavorative e familiari.

In conseguenza di tali principi gli interventi su cui poter lavorare saranno quelli legati alla flessibilità oraria e allo sviluppo professionale e di carriera.

L'attuale orario di lavoro è già caratterizzato da una fascia di flessibilità sia in entrata (dalle ore 8,00 alle 9,30) sia in uscita (Dalle ore 16,30 alle ore 18,30) per le giornate dal lunedì al giovedì, mentre la giornata del venerdì è organizzata sulla sola mattinata lavorative lasciando quindi libero il pomeriggio. Ovviamente tale orario è possibile solo per le figure professionali amministrative, mentre è impossibile per i lavoratori adibiti al servizio Vigilanza.

Pur nella consapevolezza che attualmente sia difficilmente ipotizzabile introdurre forme di orario più flessibili, è necessario tendere sempre a favorire un equilibrio tra esigenze lavorative e situazioni familiari particolari.

Sarà quindi obiettivo del Piano promuovere pari opportunità tra donne e uomini in condizioni di particolare disagio individuando soluzioni che permettano una conciliazione tra la vita professionale e quella familiare anche in considerazioni di particolari situazioni legate anche e non solo alla genitorialità.

Nell'ottica di favorire una maggiore conciliazione tra esigenze lavorative e situazioni familiari e/o personali, l'Ente Parco, pur nel rispetto del corretto e regolare assolvimento delle diverse competenze e servizi erogati, attua l'istituto del part-time per alcuni dipendenti sia maschi che femmine.

Impegno del Parco è garantire l'opportunità di carriera e di sviluppo professionale al personale senza alcuna distinzione di genere, compatibilmente con le disposizioni contrattuali in materia di progressioni economiche, di carriera e di incentivi economici legati alle performance individuali e collettive.

E' necessario quindi favorire la creazione e il mantenimento di un ambiente lavorativo che favorisca, ove possibile le professionalità maturate all'interno del Parco e che permetta un miglioramento delle performance da livello di Ente e quelle individuali.

n. PROGETTO /AZIONE	11
TITOLO	definizione delle azioni positive
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità nell'ambito lavorativo
DESCRIZIONE AZIONE	favorire l'adozione delle misure che garantiscono effettive pari opportunità nelle condizioni di lavoro e di sviluppo delle carriere lavorative e professionali e tengano altresì conto della posizione delle lavoratrici e dei lavoratori in seno alla famiglia
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	1

### 3.6.1. Istituzione di Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

L'art. 21 della legge 04.11.2010, n. 183 e s.m.i. prevede la costituzione all'interno degli enti del predetto Comitato al quale spetta il compito di vigilare e garantire l'effettiva pari opportunità tra uomini e donne nonché contrastare fenomeno di mobbing.

Il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri con la Direttiva 04.03.2011, di concerto con il Dipartimento della Funzione Pubblica ha fornito le "Linee Guida per il funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni".

Per quanto riguarda la valutazione di fatti che saranno eventualmente segnalati, riguardanti azioni discriminatorie o i comportamenti lesivi delle libertà personali, ivi comprese quelle di molestie sessuali, l'Ente Parco si impegna a combatterli e a rimuovere ogni comportamento lesivo collaborando attivamente con il Comitato Unico di Garanzia.

### 3.6.2. Interventi realizzati.

Per quanto attiene le azioni a garanzia delle pari opportunità tra uomini e donne il Parco ha sempre assicurato nelle commissioni esaminatrici di concorsi, selezioni etc. la presenza di almeno 1/3 dei componenti di sesso femminile. Inoltre nella redazione dei bandi di concorso ha sempre richiamato espressamente il rispetto delle norme in materia di pari opportunità e in particolare la legge 10.04.1991 n. 125, l'art. 57 del D.lgs. 165/2001, garantendo quindi parità e pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed al relativo trattamento sul lavoro.

n. PROGETTO /AZIONE	12
TITOLO	equilibrio di genere e pari opportunità
DESTINATARI	dipendenti
OBIETTIVO	riconoscimento di pari opportunità per i dipendenti
DESCRIZIONE AZIONE	favorire l'adozione delle misure che garantiscono effettive pari opportunità nelle misure organizzative che potranno essere adottate, in tema di progressioni di carriera e di riconoscimento di incentivi e progressioni economiche
ATTORI	interni
MONITORAGGIO	1

### 3.6.3. Conciliazione famiglia/lavoro:

Il Parco riconoscendo le problematiche legate alla conciliazione famiglia lavoro si impegna a valutare e facilitare le esigenze del personale legate a cause familiari o a particolari condizioni psicofisiche, in particolare a sostegno della maternità e/o assistenza ai propri familiari non autosufficienti, oltre che con gli abituali strumenti della flessibilità dell'orario di lavoro e del part time, anche attraverso l'adozione di strategie ed interventi sull'organizzazione del lavoro principalmente delle donne che possano facilitare una conciliazione tra lavoro e famiglia.

Elenco progetti/azioni relativi alla formazione del personale:

## 4. MONITORAGGIO

Gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle attività del Parco, illustrate nelle varie sezioni del presente documento, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti indicate schematicamente nel sistema di misurazione e valutazione della performance sono gestite dalla Direzione Generale o dalla rispettiva PO dove possibile.

Il monitoraggio delle sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance”, avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 mentre il monitoraggio della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”, secondo le indicazioni di ANAC.

In relazione alla Sezione “Organizzazione e capitale umano” il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance saranno effettuati su base triennale dalla Direzione Generale.

### 4.1. Il monitoraggio e la valutazione

Il monitoraggio e la valutazione sono due strumenti distinti di un'unica fase ma che sono strettamente correlati: entrambi sono necessari per poter stimare e dimostrare l'attuazione dei progetti e successivamente di valutarne gli impatti e le relative conseguenze sia dal punto quantitativo che qualitativo. La valutazione non può quindi sostituirsi al monitoraggio, né, viceversa, il monitoraggio può sostituirsi alla valutazione. Entrambi agiscono in maniera simile, ma sono pianificate per fornire informazioni differenti che vengono rilevate sistematicamente durante il processo di monitoraggio e che sono cruciali per il successo dell'attività valutativa. Si parte quindi sempre dai dati raccolti attraverso l'attività di monitoraggio, per attivare un processo di comparazione e analisi, che consente di esprimere giudizi in merito alla bontà di ciò che si intende fare, di ciò che si è fatto, di ciò che sarà possibile fare in futuro sulla scorta di tale esperienza.

Il punto di partenza sono i:

- Meccanismi di formazione e attuazione delle decisioni.

STATO : processo avviato;

Per ciascuna tipologia di attività e procedimento a rischio dovrà essere redatta, a cura del Responsabile di settore competente, una check-list delle relative fasi e dei passaggi procedurali, dei tempi di conclusione del procedimento e di ogni altra indicazione utile a standardizzare e a tracciare l'iter amministrativo.

STATO: processo da avviare;

Ciascun responsabile del procedimento avrà cura di compilare e conservare agli atti apposita scheda di verifica del rispetto degli standard procedurali di cui alla predetta check-list

- Meccanismi di controllo delle decisioni e di monitoraggio dei termini di conclusione dei procedimenti.

STATUS: processo da avviare

Con cadenza annuale i responsabili delle posizioni organizzative comunicano al responsabile della prevenzione della corruzione un report indicante, per le attività a rischio afferenti ogni settore di competenza:

\* il numero dei procedimenti per i quali non sono stati rispettati gli standard procedurali;

\* a segnalazione dei procedimenti per i quali non è stato rispettato l'ordine cronologico di trattazione.

Il Responsabile della prevenzione e della corruzione pubblica sul sito istituzionale dell'ente i risultati del monitoraggio effettuato.

- Archiviazione informatica e comunicazione.

STATUS: processo avviato

Gli atti ed i documenti relativi alle attività ed ai procedimenti devono essere archiviati in modalità informatica.

#### 4.1.1. Monitoraggio

“Il monitoraggio consiste nella rilevazione e registrazione sistematica d’atti di un processo allo scopo di confrontare lo svolgimento reale, in un dato periodo, con quello inizialmente prestabilito”. Il monitoraggio è, quindi, un procedimento continuo di raccolta di dati e informazioni sull’andamento del progetto che avviene per tutta la sua durata. Costituisce un sistema utile che permette di verificare per esempio lo stato di avanzamento dei progetti e, nell’ottica più ampia, del Piano. In altre parole, restituisce ai promotori del piano informazioni di base sull’andamento delle attività di attuazione, che tramite la valutazione in itinere, potranno esprimere giudizi sull’esigenza/opportunità di modificare le modalità realizzative oppure anche il disegno progettuale originario.

Poiché monitorare quanto predisposto e progettato significa seguire il percorso di attuazione del progetto e quindi del Piano, si presuppone l’esistenza stessa dell’assunzione a monte di un disegno del progetto e del Piano. Il monitoraggio quindi è finalizzato a raccogliere i risultati dei questionari e all’organizzazione delle informazioni, successivamente utilizzate per verificare gli obiettivi attesi in fase di analisi dei fabbisogni prefissati nonché per comprendere le cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi previsti e sviluppare orientamenti efficaci per le future azioni.

Al termine di ciascun anno sarà quindi importante monitorare l’attività formativa svolta per avere un riscontro oggettivo ed eventualmente apportare i necessari correttivi per i successivi anni.

Tale attività potrà essere svolta attraverso una valutazione dei progetti/azioni basata su 3 metodi diversi così ripartite

MONITORAGGIO	DESCRIZIONE
1	Differenza tra prima e dopo il Progetto /Azione intrapresa
2	Situazione (baseline)- Target (risultato atteso)- Risultato (conseguito)
3	Questionario soddisfazione

Con il primo metodo sarà possibile comparare, tramite voci descrittive, lo stato antecedente e la situazione finale di un semplice Progetto/Azione.

Con il secondo metodo di monitoraggio invece sarà utilizzato per monitorare Progetti /Azione che hanno una maggiore complessità e per i quali è previsto un risultato da raggiungere articolato non sempre raggiungibile nella sua totalità. Sarà riferito quindi a Progetti /Azione che possono essere rivisti e riallineati in corso d’opera a secondo dei risultati conseguiti.

Il terzo metodo prevede la somministrazione, al personale coinvolto, di appositi questionari che saranno visti poi dai responsabili per verificarne il gradimento dell’apprendimento dei destinatari che può generare un impatto sul contesto lavorativo.

Nello specifico i dati che saranno presi in considerazione, riguarderanno la rilevazione dei tempi, le quantità e la qualità della formazione erogata.

La rilevazione dei tempi è fondamentale poiché il grado di avanzamento del piano della formazione è dato appunto dalla differenza tra le attività programmate e quelle realizzate.

Un altro fattore importante da considerare nella rilevazione del gradimento della formazione sono le ore di formazione erogate, il numero dei destinatari di ogni percorso formativo, le ore di formazione per ogni singolo destinatario e il numero totale dei destinatari.

La qualità invece è intesa come indice dell’efficacia dell’azione formativa, dei livelli di gradimento, dell’apprendimento e dell’impatto sulla struttura. I dati delle valutazioni di gradimento da rilevare potrebbero quindi essere utilità percepita, didattica, organizzazione e servizi.

#### 4.1.2. Valutazione

“La valutazione esprime un giudizio sul valore di un operazione in relazione a criteri e regole prestabiliti. Il giudizio riguarda principalmente i bisogni ai quali l’operazione deve rispondere e gli effetti prodotti

dall'operazione stessa. La valutazione si basa su un'informazione espressamente raccolta e interpretata per produrre un giudizio che può riferirsi ad esempio: all'efficacia di un programma; al rapporto costi/benefici di un progetto; alla fondatezza di una politica; alla qualità di un servizio pubblico”.

Nella fase di attuazione del progetto, la valutazione ha lo scopo di:

- verificare se un progetto sta ottenendo gli obiettivi che si erano stabiliti;
- sostenere i processi decisionali relativi alle azioni da intraprendere nel successivo periodo di svolgimento del progetto.

Si tratta quindi di un'attività puntuale che a seconda del momento di attivazione all'interno dell'arco temporale di vita del progetto ha un differente scopo e nello specifico:

- la valutazione d'ingresso, iniziale ex ante: ha luogo all'inizio del ciclo del progetto, prima della sua adozione ed è finalizzata ad individuare i livelli di partenza, le competenze pregresse dei dipendenti. Essa aiuta ad assicurare che l'intervento sia il più pertinente e coerente possibile. Per questa ragione essa è strettamente legata all'analisi dei bisogni dei beneficiari e del contesto. Le informazioni raccolte in questo primo momento valutativo vengono messe in relazione con l'ipotesi di progetto che si intende realizzare, considerando in che misura esso è in grado di rispondere ai bisogni e alle problematiche individuate, apportare un effettivo cambiamento sia per i soggetti che per il contesto, quanto l'investimento in risorse è congruo con i benefici ipotizzati, qual è il livello di innovazione e di trasferibilità della proposta. Per alcune materie, questo tipo di valutazione dovrebbe costituire criterio di selezione per l'accesso al corso, in funzione del livello del corso. Una valutazione in ingresso consente di costruire corsi omogenei con riferimento alle competenze dei dipendenti.

- La valutazione formativa o in itinere, viene effettuata nel corso della realizzazione del progetto, nei suoi momenti cruciali, in coincidenza con il passaggio da una fase all'altra o al raggiungimento di un risultato intermedio (milestone) ed è finalizzata ad acquisire le informazioni necessarie per modificare o rendere più efficace il processo di insegnamento/apprendimento. Essa mostra se sono state rispettate le intenzioni originali del progetto e mette in luce anche se gli obiettivi iniziali mantengono la loro rilevanza. La sua funzione principale è agevolare aggiustamenti del programma in corso, ovvero produrre un feedback diretto a migliorare gli interventi proposti.

- la valutazione finale o sommativa, si colloca dopo un certo periodo di tempo dalla fine del progetto (un anno o più a seconda della sua complessità) e verifica gli effetti a lungo termine ed è finalizzata a valutare l'efficacia didattica del corso, consentendo di individuare i punti di forza e di debolezza di un percorso didattico; ha per oggetto la verifica conclusiva dei risultati effettivamente conseguiti attraverso l'analisi dell'impatto, dell'efficacia, dell'efficienza e della sostenibilità degli interventi realizzati. Riconsidera e giudica l'intero progetto e ha l'obiettivo di render conto dell'uso delle risorse. Si esprime sui fattori di successo e di fallimento e sulla sostenibilità dei risultati e dell'impatto del progetto

- l'autovalutazione, finalizzata a far valutare allo stesso destinatario l'efficacia del corso, in termini di competenze acquisite rispetto alla situazione di partenza.