



MINISTERO DELL'AMBIENTE  
E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE

# ENTE PARCO NAZIONALE DEL GARGANO

## PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

*Approvato con deliberazione del Consiglio Direttivo n. 8 del 24/02/2017*

*Monte Sant'Angelo, febbraio 2017*

## Indice

<b>PREMESSA</b> .....	<b>3</b>
<b>1. FINALITA DEL PIANO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI</b> .....	<b>6</b>
2.1 CHI SIAMO .....	6
2.2 COSA FACCIAMO .....	7
2.3 COME OPERIAMO .....	9
<b>3. IDENTITA'</b> .....	<b>12</b>
3.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE" .....	12
3.1.1. Elenco dei dipendenti in servizio .....	12
3.1.2. Organigramma .....	13
3.1.3. Elementi di sintesi sull'attività amministrativa dell'Ente .....	14
3.1.4. Entrate ed uscite per macrovoci di spesa .....	15
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE, MISSIONE ED AREE STRATEGICHE .....	15
3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	17
<b>4. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	<b>18</b>
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....	18
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO .....	21
<b>5. OBIETTIVI STRATEGICI</b> .....	<b>27</b>
<b>6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b> .....	<b>29</b>
6.1. OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE .....	30
6.2. OBIETTIVI TRIENNALI E ANNUALI .....	31
<b>7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE</b> .....	<b>32</b>
7.1 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	32
7.2 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE .....	32
7.3 MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	32
<b>8. ALLEGATI TECNICI</b> .....	<b>34</b>
<b>9. CONCLUSIONI</b> .....	<b>37</b>

## PREMESSA

In attuazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e della delibera 28 ottobre 2010, n. 112 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, nella quale sono contenute le linee guida, si predispose il **Piano della performance 2017-2019**, quale documento programmatico triennale per la gestione della performance dell'Ente Parco Nazionale del Gargano.

Nel Piano, in coerenza con le risorse assegnate, vengono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target, su cui si baserà, poi, la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. A tal fine sono indicati:

- ⇒ gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- ⇒ gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- ⇒ gli obiettivi assegnati al direttore ed i relativi indicatori.

La performance è il contributo (risultato e modalità di risultato) che l'Ente Parco, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, quindi, al soddisfacimento dei bisogni per i quali il Parco stesso è stato istituito.

Nell'approccio alla redazione del Piano è necessario fare riferimento alle diverse "performance" dell'Ente, nella visione di "multidimensionalità", nella quale si sviluppano l'ampiezza (dagli input, agli output, agli outcome intermedi e finali) e la profondità (dal territorio e dalla società, alle istituzioni pubbliche e private, alle politiche e ai programmi, alle comunità locali e ai singoli cittadini del Parco).

La struttura del Piano della performance dell'Ente si basa su finalità, contenuti e principi generali dettati dalla legge quadro sulle aree protette (L. 6 dicembre 1991, n. 394), dal Decreto del Presidente della Repubblica 5 giugno 1995, che ha istituito l'Ente Parco Nazionale del Gargano, dallo Statuto dell'Ente approvato con Deliberazione del Presidente n. 30 del 16/09/2013 e dalla relazione programmatica e dalla nota preliminare al Bilancio di previsione 2017.

Contiene, inoltre, indicazioni operative e dettagliate sulla struttura stessa, sui suoi contenuti minimi, sul processo di traduzione, attraverso l'albero della performance, del mandato politico in obiettivi<sup>1</sup>, sul processo di redazione del Piano, sugli allegati tecnici.

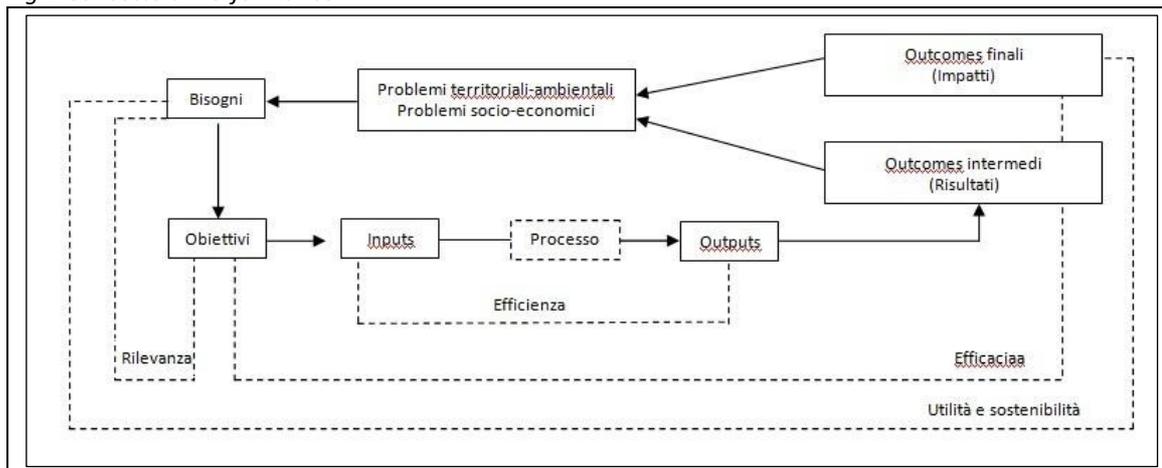
La **rilevanza** e la **pertinenza** degli obiettivi è garantita dalla chiara individuazione ed

<sup>1</sup> Gli obiettivi individuati devono essere: 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.

esplicitazione, da parte della Amministrazione, dei bisogni della collettività, della missione istituzionale, delle priorità politiche e delle strategie.

Il Piano è elaborato in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, assicurando la correlazione degli obiettivi alle risorse disponibili. È uno strumento, quindi, che facilita l'ottenimento di importanti vantaggi organizzativi e gestionali per l'amministrazione.

Fig.1: Concetto di Performance



## 1. FINALITA DEL PIANO

L'Ente Parco è un ente strumentale non economico "dedicato"<sup>2</sup> alla protezione dell'integrità ecologica degli ecosistemi per le generazioni presenti e future, alla difesa contro lo sfruttamento e l'occupazione, contrari alle finalità per cui l'area è stata designata, alla costruzione delle basi per il godimento e la fruizione di opportunità spirituali, educative, ricreative e turistiche compatibili dal punto di vista ambientale e culturale.

Il parco è un'area in cui la natura è conservata nella sua integrità; dove l'ambiente è protetto. È un luogo di attività compatibili, in cui l'ecosistema naturale e l'ecosistema umano trovano la loro reciproca convivenza e la salvaguardia dei reciproci diritti territoriali di mantenimento, di evoluzione e sviluppo. È il luogo della natura, del paesaggio, delle biodiversità, delle comunità umane insediate, della storia, dell'ambiente, della civiltà dell'ambiente.

---

2

Mandato istituzionale e Missione (Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica. La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui il parco opera in termini di politiche e di azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che il parco intende perseguire attraverso il proprio operato).

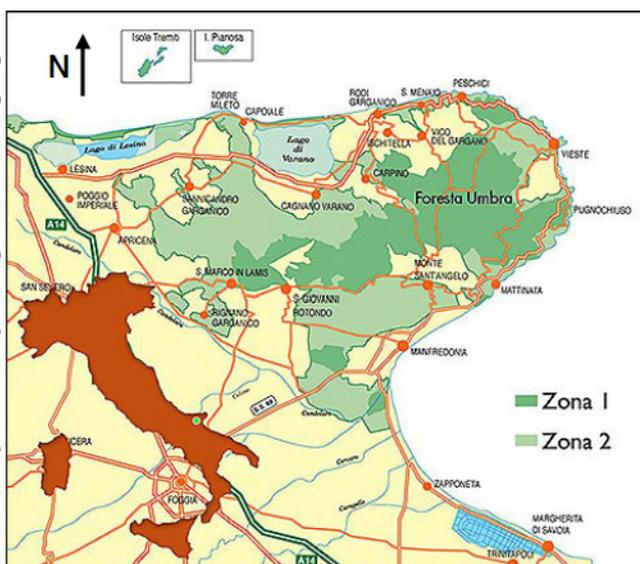
## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

### 2.1 Chi siamo

L'Ente Parco nazionale del Gargano, istituito nel 1995 (Decreto Istitutivo DPR 05/06/1995), è un Ente Pubblico non economico, la cui sede è ubicata a Monte Sant'Angelo.

L'Ente Parco gestisce il territorio del Parco Nazionale del Gargano, situato sull'omonimo promontorio, nonché, ai sensi dell'art. 19 della Legge 394/91, la Riserva naturale marina delle Isole Tremiti (istituita con D.I. 14/07/1989), tratto di mare che circonda l'omonimo arcipelago.

Il territorio del Parco occupa quasi interamente il promontorio del Gargano, estendendosi per una



**Parco Nazionale del Gargano**

superficie totale di circa 120 mila ettari. Il Parco ricade interamente nella Provincia di Foggia e include, nel suo perimetro, totalmente o in parte, ben 18 comuni.

I confini istitutivi conferiscono all'area protetta una forma estremamente frastagliata, all'interno del promontorio, compresa tra il Fiume Fortore, il Torrente Candelaro e la costa.

Come indicato nelle Misure di Salvaguardia (allegato A del DPR 05/06/1995) la zonazione interna del Parco prevede:

- **Zona 1** - di rilevante interesse naturalistico, paesaggistico e culturale con limitato o inesistente grado di antropizzazione;
- **Zona 2** - di valore naturalistico, paesaggistico e culturale con maggior grado di antropizzazione.

Nel territorio del Parco del Gargano è compreso, inoltre, l'Arcipelago delle Isole Tremiti, localizzato a circa 12 miglia a Nord del promontorio e a circa 22 miglia dal porto di Termoli. L'Arcipelago è costituito da tre isole maggiori (S. Domino, S. Nicola e Capraia) e da un'isola minore (Pianosa), per un totale di circa 3 km<sup>2</sup> di superficie e 20 km di perimetro costiero.

Il tratto di mare che circonda l'arcipelago delle Isole Tremiti è stato riconosciuto come Area Marina Protetta, affidata in gestione all'Ente Parco Nazionale del Gargano, ed ha una superficie complessiva di circa 1.466 ettari, suddivisa in 3 zone con grado di protezione differente, in relazione al valore ed al grado di tutela corrispondente.

**Comuni interessati:**

I comuni interessati dal Parco nazionale del Gargano sono 18, tutti ricompresi nella Provincia di Foggia: Apricena - Cagnano - Carpino - Ischitella - Isole Tremiti - Lesina - Manfredonia - Mattinata - Monte Sant'Angelo - Peschici - Rignano Garganico - Rodi Garganico - San Giovanni Rotondo - San Marco in Lamis - San Nicandro Garganico - Serracapriola - Vico - Vieste.

**Superficie dell'Area protetta:**

- Parco nazionale del Gargano 118.144 ettari;
- Riserva naturale marina Isole Tremiti 1.466 ettari.

**Popolazione residente nei comuni: circa 210.000 abitanti.**

Il periodo estivo è interessato da una notevole presenza turistica.

Il Gargano è un sistema naturale (vegetazione, flora, fauna, suolo, clima) e un sistema sociale (popolazione, cultura, economia, istituzioni) sottoposto a speciale regime di tutela e di gestione, allo scopo di perseguire, ai sensi dell'articolo 1 della legge 6 dicembre 1991 (legge quadro sulle aree protette), obiettivi<sup>3</sup> di:

- a) conservazione di specie animali o vegetali, di associazioni vegetali o forestali, di singolarità geologiche, di formazioni paleontologiche, di comunità biologiche, di biotopi, di valori scenici e panoramici, di processi naturali, di equilibri idraulici e idrogeologici, di equilibri ecologici;
- b) applicazione di metodi di gestione o di restauro ambientale idonei a realizzare una integrazione tra uomo e ambiente naturale, anche mediante la salvaguardia dei valori antropologici, archeologici, storici e architettonici e delle attività agrosilvo-pastorali e tradizionali;
- c) promozione di attività di educazione, di formazione e di ricerca scientifica, anche interdisciplinare, nonché di attività ricreative compatibili;
- d) difesa e ricostituzione degli equilibri idraulici e idrogeologici.

I territori sottoposti al regime di tutela e di gestione di cui al citato articolo 1 costituiscono le aree naturali protette. In dette aree possono essere promosse la valorizzazione e la sperimentazione di attività produttive compatibili.

**2.2 Cosa facciamo**

L'Ente Parco Nazionale del Gargano, attraverso l'espletamento delle proprie funzioni, si propone di garantire:

- ⇒ la conservazione, tutela e ripristino degli ecosistemi naturali;

<sup>3</sup> Gli obiettivi - salva la competenza dell'organo di indirizzo politico amministrativo a emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici - sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il direttore che a sua volta consulta i responsabili delle unità organizzative (Settori).

- ⇒ la ricerca scientifica continua, multidisciplinare ed interdisciplinare;
  - ⇒ la sperimentazione globale;
  - ⇒ la didattica educativa e formativa;
  - ⇒ la promozione sociale, economica, culturale delle comunità locali;
  - ⇒ la fruizione ricreativa e turistica;
- e di promuovere:
- ⇒ una progettualità che permetta al Parco di esprimere le sue potenzialità;
  - ⇒ un'adeguata capacità di gestione;
  - ⇒ un'assunzione di responsabilità diretta da parte di tutti i soggetti interessati;
  - ⇒ un processo culturale che stimoli tale assunzione di responsabilità finalizzandola ad un modello di utilizzazione delle risorse locali compatibile e coerente con le finalità del Parco;
  - ⇒ comportamenti di compatibilità tra miglioramento della qualità della vita degli abitanti e mantenimento degli equilibri naturali, nel rispetto dei relativi dinamismi, da promuovere e sostenere.

Le **Are** **strategiche** su cui, attraverso la propria azione, l'Ente Parco interviene sono:

- ⇒ A: Conservazione del patrimonio naturale;
- ⇒ B: Gestione del patrimonio storico-culturale e delle tradizioni;
- ⇒ C: Sistema dell'accessibilità e dell'integrazione;
- ⇒ D: Fruizione del Parco e delle sue risorse;
- ⇒ E: Agricoltura, foreste e pesca;
- ⇒ F: Gestione delle pressioni insediative e controllo dei fattori inquinanti;
- ⇒ G: Valorizzazione e qualificazione delle risorse umane.
- ⇒ H: Amministrativo-Istituzionale e Finanziario-Contabile.

Per il conseguimento di tali obiettivi l'Ente Parco adotta i seguenti strumenti:

- ⇒ Strumenti di pianificazione, programmazione e gestione (Piano per il Parco, Piano Pluriennale Economico Sociale, Regolamento del Parco, Piano della Performance, Piano della Comunicazione, Bilancio annuale di previsione e Piano di Gestione del Parco, SGA EMAS);
- ⇒ Strumenti di concertazione (Accordo di Programma Quadro, Protocolli di intesa, ecc...);
- ⇒ Attivazione di partenariati economici e sociali;
- ⇒ Partecipazione a bandi e avvisi pubblici, ecc.;
- ⇒ Raccordo con organi di controllo del territorio (CTA,...).

Gli obiettivi sono articolati in obiettivi strategici ed obiettivi operativi.

Tale articolazione non dipende dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo, ma dal livello di rilevanza rispetto ai bisogni della collettività (outcome) e dall'orizzonte temporale di riferimento.

Gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma,

più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder ed alla missione istituzionale.

Gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività dell'amministrazione.

Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi target ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della performance.

Gli indicatori devono essere definiti sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Piano deve infine contenere gli obiettivi assegnati al direttore ed i relativi indicatori.

### **2.3 Come operiamo**

L'Ente è diviso tra gli organismi strettamente istituzionali e la struttura operativa e gestionale.

Sono Organi dell'Ente Parco, ai sensi della Legge quadro, del Decreto istitutivo e dello Statuto:

- ⇒ il Presidente;
- ⇒ Il Consiglio Direttivo (formato da otto componenti, oltre il Presidente);
- ⇒ La Giunta Esecutiva (formata da tre componenti, oltre il Presidente, eletti in seno al Consiglio);
- ⇒ La Comunità del Parco (composta dai rappresentanti dei Comuni del Parco, la Provincia di Foggia e la Regione Puglia).
- ⇒ Il Collegio dei Revisori dei Conti;
- ⇒ L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance di cui all'art. 14 del decreto legislativo 27/10/2009, n. 150.

Attualmente, la direzione politica dell'Ente è affidata all'Avv. Stefano Pecorella, nominato Presidente dell'Ente con Decreto del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (Prot. GAB – DEC – 2012 – 0000057 del 15/03/2012).

Il Consiglio Direttivo dell'Ente è stato ricostituito con decreto del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare n. DEC/MIN/076 del 23 aprile 2015. Attualmente risulta composto dai seguenti consiglieri:

- 1) Nicola Pinto, Rocco Ruo, Michele Prencipe e Claudio Costanzucci Paolino, su designazione della comunità del Parco;
- 2) Marco Lion, su designazione delle Associazioni di protezione ambientale;
- 3) Francesco Riga, su designazione dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA);
- 4) Pasquale Coccia, su designazione del Ministro delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali;
- 5) Massimo Monteleone, su designazione del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.

La struttura organizzativa dell'Ente prevede:

- ⇒ Un'unica Dirigenza;
- ⇒ Tre Settori, suddivisi in vari Servizi.

La dotazione organica dell'Ente è stata originariamente approvata con Decreto del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare n. DEC/SCN/12.3 del 22/01/1997, che fissava in complessive ventotto (28) unità l'organico dell'Ente, a cui va aggiunto il Direttore dell'Ente, unica figura di livello dirigenziale della struttura organizzativa. La figura del Direttore dell'Ente, che non fa parte della dotazione organica e dell'organigramma, è titolare di contratto di diritto privato ed è nominato dal Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, ai sensi dell'art. 9 della Legge n. 394/91.

La dotazione organica vigente risulta inadeguata a fronteggiare l'evoluzione dei processi amministrativi e normativi attualmente di competenza degli Enti Parco, in quanto la stessa è carente di alcune figure professionali necessarie ad assicurare in modo efficiente ed efficace la soluzione delle nuove problematiche nel frattempo intervenute di competenza degli stessi enti parco.

I tagli operati dalle ultime disposizioni di legge [*art. 74, comma 1, lett. c), decreto legge 25/06/2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133; decreto legge 1 luglio 2009, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 3 agosto 2009, n. 102; decreto legge 30/12/2009, n. 194, convertito, con modificazioni, dalla legge 26/02/2010, n. 25; art. 2, comma 1, lett. b), del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135*] hanno determinato, di fatto, la soppressione di quattro posti della dotazione organica, con conseguente riduzione dell'organico, situazione quest'ultima che ha pregiudicato la possibilità di dotare l'Ente di un nuovo assetto organizzativo in grado di rispondere in modo più efficiente alle esigenze del territorio, mediante l'ottimizzazione e la velocizzazione dei processi per i quali l'Ente è chiamato a rispondere.

Infatti la previsione numerica relativa alle risorse umane presenti nell'attuale dotazione organica, approvata nell'anno 1997 e da allora rimasta invariata, è risultata, già nella fase di approvazione, inferiore rispetto alle dotazioni organiche degli altri enti parco nazionali, con particolare riferimento al parametro dell'estensione territoriale dell'area protetta, al livello di antropizzazione tra i più alti del panorama nazionale (oltre 210.000 residenti nei 18 comuni interessati), nonché in considerazione dell'enorme complessità ambientale, dell'estrema diversificazione degli ecosistemi e delle ricchezze naturalistiche ed ambientali (costa, entroterra, pianura e zone umide, lagune, isole, ecc.), che caratterizzano il territorio del Parco del Gargano; inoltre vi è da evidenziare che lo stesso Ente Parco gestisce la Riserva naturale marina delle "Isole Tremiti", ulteriore elemento di complessità amministrativo-gestionale e di fabbisogno di risorse umane dedicate.

La forte dotazione di risorse naturalistiche di rilievo, da un lato, e l'enorme pressione che generano le attività antropiche, tra cui sicuramente è da considerare l'enorme incidenza che le ingenti presenze turistiche rappresentano per questo territorio, dall'altro, impongono una forte riflessione in merito al buon funzionamento dell'Ente Parco, anche attraverso una adeguata dotazione di risorse umane e professionalità che al meglio possano rispondere ad un compito molto arduo quale, appunto, la gestione di un parco nazionale. La gestione di un'area così complessa e ricca si trova ad affrontare problematiche e sfide che si rinnovano e diventano più complesse e bisognose di strumenti utili ed efficaci, anche in considerazione della maggiore incidenza di eventi legati al crimine ambientale, all'abusivismo, agli incidenti ambientali, agli incendi boschivi, ecc.

È dalla constatazione della complessità oggettiva delle problematiche legate all'area parco che nasce l'esigenza di riscontrare, con adeguati livelli di efficienza e funzionalità, le istanze legittime che provengono dai cittadini, sviluppando, secondo criteri di razionalizzazione e di ampliamento delle funzioni dell'attuale dotazione organica dell'Ente Parco, una politica finalizzata a dare immediato riscontro agli aspetti sopra evidenziati.

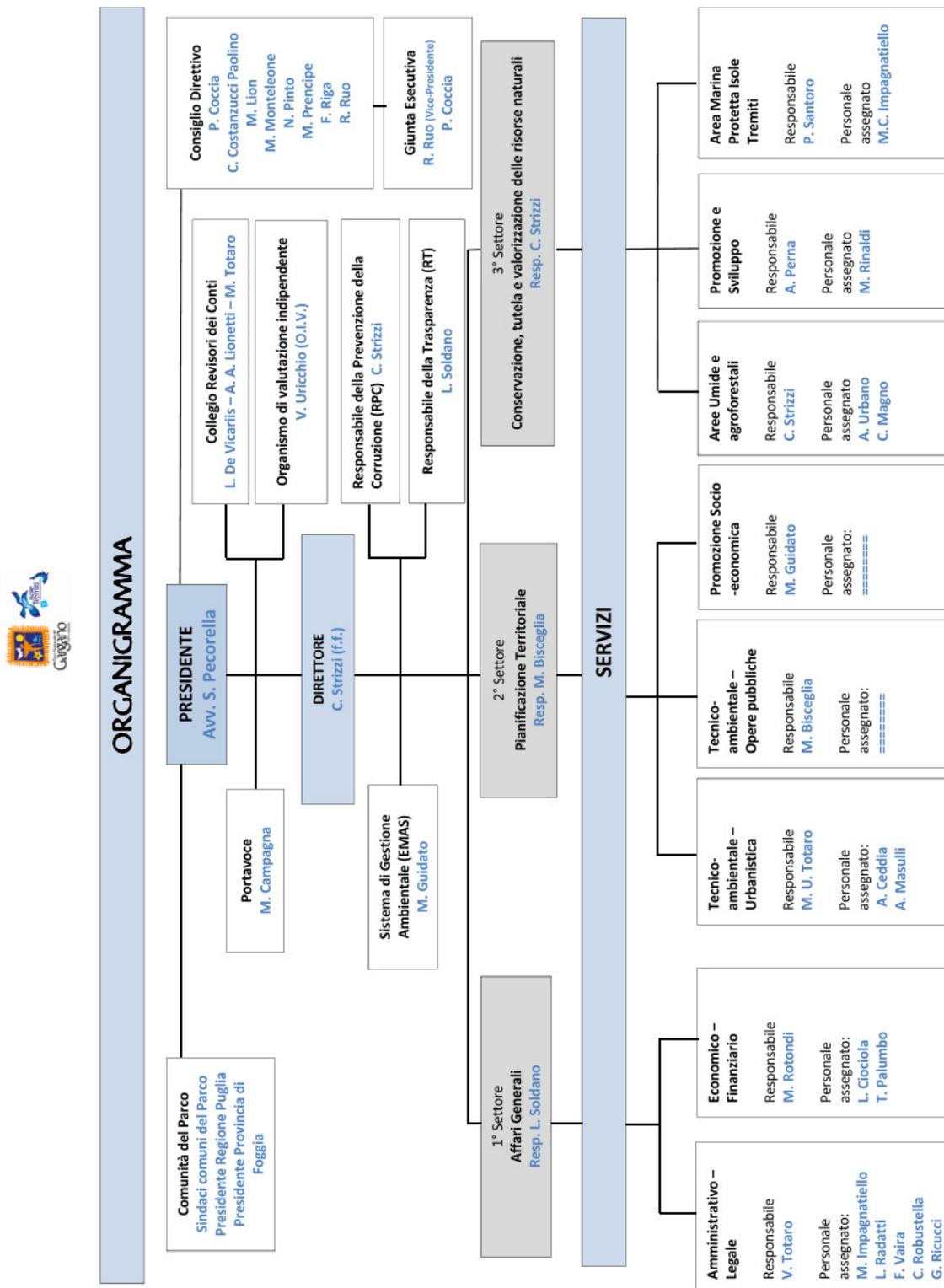
### 3. IDENTITA'

#### 3.1 L'amministrazione "in cifre"

##### 3.1.1. Elenco dei dipendenti in servizio

<b>ELENCO DIPENDENTI AL 31/12/2014</b>			
<b>N. prog.</b>	<b>Cognome e Nome</b>	<b>Profilo professionale rivestito</b>	<b>Area prof.le e livello economico</b>
1	Soldano Luca	Funzionario Amministrativo	C3
2	Totaro Vincenzo	Collaboratore di Amministrazione	C2
3	Rotondi Marianna	Collaboratore di Amministrazione	C2
4	Bisceglia Michele	Collaboratore Tecnico	C2
5	Totaro Matteo U.	Collaboratore Tecnico	C2
6	Guidato Michele	Collaboratore Tecnico	C2
7	Strizzi Carmela	Collaboratore Tecnico	C2
8	Perna Angelo	Collaboratore Tecnico	C2
9	Ciociola Laura	Assistente di Amministrazione	B3
10	Impagnatiello Michele	Assistente di Amministrazione	B3
11	Magno Ciro	Assistente Tecnico	B3
12	Ceddia Angelo	Assistente Tecnico	B3
13	Urbano Antonio	Assistente Tecnico	B3
14	Radatti Luigi	Operatore di Amministrazione	B2
15	Palumbo Teresa	Operatore di Amministrazione	B2
16	Santoro Pasquale	Operatore di Amministrazione	B2
17	Masulli Antonio	Operatore di Amministrazione	B2
18	Rinaldi Michele	Operatore di Amministrazione	B1
19	Impagnatiello Maria C.	Operatore di Amministrazione	B1
20	Robustella Carmine	Archivista	A3
21	Vaira Francesco	Autista	A3
22	Ricucci Giuseppe	Ausiliario di Amministrazione	A2

3.1.2. Organigramma



La dotazione organica dell'Ente Parco Nazionale del Gargano, a seguito dell'emanazione degli ultimi provvedimenti di legge [art. 74, comma 1, lett. c), del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133; art. 2, comma 8 bis, del decreto legge 30/12/2009, n. 194, convertito, con modificazioni, dalla legge 26/02/2010, n. 25; art. 1, comma 3, lett. b), del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 settembre 2011, n. 148; art. 2, comma 1, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135], con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, adottato in data 23/01/2013, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 90 del 17/04/2013) è stata numericamente rideterminata in complessive **ventiquattro (24) unità di personale con contratto a tempo pieno ed indeterminato**.

Attualmente, svolge le funzioni di direttore facente funzioni la dipendente dell'Ente con contratto a tempo indeterminato, Dott.ssa Carmela Strizzi, inquadrata nell'area professionale C, livello economico C2, di cui al vigente C.C.N.L. relativo al personale non dirigente del comparto enti pubblici non economici.

### **3.1.3. Elementi di sintesi sull'attività amministrativa dell'Ente**

L'attività amministrativa nel 2016 ha prodotto n. 19 deliberazioni di Consiglio Direttivo, n. 75 deliberazioni della Giunta Esecutiva, che hanno riguardato tutti i settori di azione individuati dalla Relazione al Bilancio di Previsione del 2016, mentre l'attività esecutiva della Direzione ha comportato la redazione di n. 736 provvedimenti per l'attuazione degli interventi. Queste cifre rappresentano un indicatore del volume di attività svolto dalla struttura.

La frammentazione della superficie protetta e la discontinuità territoriale, nonché la competenza intersecata tra numerose amministrazioni comporta un costante lavoro di interfaccia.

L'Ente di gestione ogni anno esercita una faticosa attività operativa che riguarda gli ambiti: TERRITORIO, COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO, ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO DELLA STRUTTURA. Queste tre aree non sono disgiunte ma le attività si intersecano in continuo.

**3.1.4. Entrate ed uscite per macrovoci di spesa***(annualità 2016)*

Entrate	Uscite
<b>2.771.365,44</b>	<b>2.528.950,21</b>

Voci di entrata	
Contributo Ordinario Ministero	2.433.998,73
Altre Entrate	41.075,57
Entrate in conto capitale (progetti esterni)	40.000,00
Partite di giro	256.291,14
<b>Totale</b>	<b>2.771.365,44</b>

Voci di spesa	
Personale e funzionamento	1.361.876,99
Spese istituzionali	758.146,41
Investimenti	152.635,37
Partite di giro	256.291,14
<b>Totale</b>	<b>2.528.950,21</b>

**3.2 Mandato istituzionale, missione ed aree strategiche**

Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica. La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui il parco opera in termini di politiche e di azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che il parco intende perseguire attraverso il proprio operato.

Le finalità dell'Ente Parco discendono, sostanzialmente, dalle previsioni contenute:

- ⇒ dalla Legge 6 dicembre 1991, n. 394, Legge quadro sulle aree protette;
- ⇒ dal Decreto del Presidente della Repubblica 5 giugno 1995 che ha istituito l'Ente Parco Nazionale del Gargano;
- ⇒ dallo Statuto dell'Ente, ai sensi dell'art. 9, comma 8 bis, della Legge quadro sulle aree protette.

Riguardo alle attività strumentali alla realizzazione dei fini istituzionali, ci sono, tra le principali, per importanza e impegno in ore lavoro:

- ⇒ la realizzazione di attività degli organismi istituzionali (sedute, attività di rappresentanza, altre attività assegnate dalla norma e dallo statuto);
- ⇒ la redazione dei documenti di Bilancio;

- ⇒ la redazione e adozione degli atti contabili;
- ⇒ la gestione dei rapporti di lavoro;
- ⇒ la tenuta dei documenti;
- ⇒ i rapporti con il pubblico.

Obiettivo principale dell'Ente Parco è il raggiungimento delle finalità individuate dalla legge quadro sulle aree protette, nel rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile.

Per il conseguimento delle finalità esposte l'Ente Parco Nazionale del Gargano opera secondo diverse **aree strategiche** di intervento:

- ⇒ Conservazione del patrimonio naturale;
- ⇒ Gestione del patrimonio storico culturale e delle tradizioni;
- ⇒ Sistema dell'accessibilità e dell'integrazione;
- ⇒ Fruizione del parco e delle sue risorse;
- ⇒ Promozione della sostenibilità nei settori agricoltura, foreste e pesca;
- ⇒ Controllo e gestione della pressione insediativi;
- ⇒ Controllo dei fattori inquinanti e di instabilità idrogeologica;
- ⇒ Valorizzazione e qualificazione delle risorse umane;
- ⇒ Attività amministrativo contabili.

L'Ente Parco, attraverso l'ottimizzazione degli aspetti gestionali mira a:

- ⇒ Favorire ed intraprendere iniziative utili al recupero e alla valorizzazione delle caratteristiche naturali, paesaggistiche, storiche e culturali del territorio.
- ⇒ Attivare un processo continuo di miglioramento delle prestazioni delle proprie attività e di quelle svolte sul territorio sulle quali può avere un'influenza (l'Ente è dotato di un Sistema di gestione ambientale EMAS)..
- ⇒ Adottare le precauzioni e le disposizioni necessarie per prevenire, eliminare o ridurre qualsiasi forma di inquinamento ambientale su cui l'Ente Parco può avere influenza nell'ambito delle proprie competenze.
- ⇒ Promuovere ed organizzare il territorio per la fruizione ai fini didattici, culturali, scientifici, ricreativi e turistici.
- ⇒ Promuovere ogni iniziativa utile alla qualificazione delle attività esistenti sul territorio e alla valorizzazione dei prodotti tipici.
- ⇒ Coniugare le iniziative per lo sviluppo economico con la compatibilità ambientale
- ⇒ Promuovere una fruizione sostenibile del Parco.
- ⇒ Adottare metodi e procedure che consentano il rispetto delle prescrizioni legali applicabili agli aspetti ambientali soggetti alla competenza dell'Ente Parco.
- ⇒ Sensibilizzare e formare tutto il personale interno o che opera per esso, al fine di migliorare il senso di responsabilità ambientale.
- ⇒ Migliorare la comunicazione, sia all'interno che all'esterno, delle informazioni necessarie a comprendere gli effetti ambientali delle attività gestite dall'Ente Parco.

- ⇒ Fornire alle pubbliche amministrazioni, che a vario titolo hanno competenza in area parco, e alle altre parti interessate, i dati sulle condizioni ambientali del territorio raccolti attraverso le attività messe in atto con il Sistema di Gestione Ambientale, nonché i possibili obiettivi di miglioramento, favorendo le sinergie utili per una corretta gestione del territorio stesso.

### 3.3 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica - un disegno strategico complessivo - che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi, che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse. Tale mappa - vedasi tav. 1 - fornisce una articolata, completa, sintetica ed integrata rappresentazione della performance dell'amministrazione.

*Tavola 1 – L'albero della performance: il collegamento fra mandato istituzionale-missione e aree strategiche:*



Nella rappresentazione grafica dell'albero della performance, le aree strategiche sono state articolate secondo il criterio dell'outcome. Questa scelta è motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intellegibile agli stakeholder la finalizzazione delle attività dell'amministrazione rispetto ai loro bisogni e aspettative.

## 4. ANALISI DEL CONTESTO

È un processo conoscitivo che un'amministrazione compie nel definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:

- ⇒ fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare;
- ⇒ stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- ⇒ verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- ⇒ verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno è costituito dall'analisi SWOT.

L'analisi del contesto deve essere sviluppata in modo tale da garantire obiettività di analisi e ampia partecipazione sia da parte della struttura organizzativa, sia degli stakeholder esterni. In particolare, gli attori coinvolti sono:

- ⇒ strutture di staff;
- ⇒ direttore e responsabili di settore;
- ⇒ stakeholder esterni;
- ⇒ stakeholder interni.

Le strutture di staff – l'ufficio del controllo di gestione, l'ufficio di pianificazione e programmazione, l'ufficio inerente il sistema di gestione ambientale – redigono i rapporti di analisi e ne garantiscono l'obiettività e l'accuratezza tecnica).

### 4.1 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno favorisce l'individuazione e la valutazione delle variabili significative dell'ambiente in cui si inserisce il parco. Le "opportunità" sono fattori di contesto esterno da cogliere per migliorare la performance. A livello generale l'analisi del contesto riguarda variabili di tipo economico, sociale, tecnologico ed ambientale, laddove significative, tenendo conto delle peculiarità organizzative dell'amministrazione. A livello specifico l'analisi del contesto, invece, può realizzarsi attraverso l'esame dei principali stakeholder dell'amministrazione, nonché delle loro attese e delle eventuali opportunità/minacce ad esse associate.

Gli stakeholder sono coloro che:

- ⇒ contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale;
- ⇒ sono in grado di influenzare, con le loro molteplici decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo), il raggiungimento degli obiettivi del parco;
- ⇒ vengono influenzati dalle scelte ed attività dell'amministrazione.

Sono "**stakeholder chiave**" quelli che controllano fattori rilevanti per la definizione o

l'implementazione del Piano:

- ⇒ risorse finanziarie;
- ⇒ informazioni e conoscenze rilevanti;
- ⇒ autorità regolatoria, ecc..

Questi possono essere altri soggetti pubblici, privati o non profit, in alcuni casi impegnati a soddisfare bisogni pubblici affini a quelli dell'amministrazione. L'identificazione di questi stakeholder ha come beneficio la definizione di un migliore Piano ed una sua più efficace ed agevole implementazione. L'azione di coinvolgimento consisterà sovente nel rendere questi soggetti più interessati e partecipi alle decisioni dell'amministrazione.

La natura degli stakeholder individuati e di quelli attivamente coinvolti nella definizione e nell'attuazione del Piano può essere varia e includere istituzioni pubbliche di vario livello, gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio - associazioni culturali, ambientali, sociali, ecc.- , oppure gruppi non organizzati - imprese, enti non profit, cittadini e collettività, mass media, ecc.-. Va evidenziato che spesso gli stakeholder sono potenziali partner dell'amministrazione e questa analisi può consentire di mettere a fuoco opportunità di collaborazione e di sviluppo di strategie comuni.

Per la mappatura degli stakeholder, si individuano di seguito una serie di soggetti che, nel caso di alto livello di rappresentatività (Comuni, Provincia, Regione, Comunità Montana, etc.), si identificano nella carica istituzionale di riferimento (Sindaco, Presidenti etc.).

#### **Stakeholder interni**

- ⇒ Il Presidente;
- ⇒ I componenti dell'Organo di vertice dell'Amministrazione;
- ⇒ La Comunità del Parco (composta dai rappresentanti dei Comuni del Parco, la Provincia di Foggia e la Regione Puglia).
- ⇒ La Direzione;
- ⇒ I dipendenti ed i collaboratori dell'Ente Parco;
- ⇒ Il Collegio dei Revisori dei Conti;
- ⇒ L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance.

#### **Stakeholder esterni**

##### **Gli stakeholder collettivi**

- ⇒ Gli abitanti del territorio;
- ⇒ I fruitori del Parco (turisti, escursionisti, ricercatori).

##### **Gli stakeholder istituzionali**

- ⇒ Il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare;

- ⇒ Il Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- ⇒ Il Ministero per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione;
- ⇒ Il Ministro per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC);
- ⇒ Il Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione - Dipartimento della Funzione pubblica;
- ⇒ L'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA);
- ⇒ L'Agenzia per la Rappresentanza Negoziata delle Pubbliche Amministrazioni (ARAN);
- ⇒ L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC);
- ⇒ La Regione Puglia;
- ⇒ La Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Puglia;
- ⇒ La Sovrintendenza per i Beni Architettonici e per il paesaggio;
- ⇒ Il Coordinamento Territoriale del CFS per l'Ambiente;
- ⇒ I Comuni compresi nel territorio del Parco;
- ⇒ La Provincia di Foggia;
- ⇒ Il GAL (Gruppo di Azione Locale) Gargano;
- ⇒ Il GAL (Gruppo di Azione Locale) Daunofantino;
- ⇒ La società Oasi Lago Salso.
- ⇒ Gli Istituti e le Aziende regionali e provinciali.

#### Gli stakeholder relazionali

- ⇒ La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Foggia;
- ⇒ La Confindustria di Foggia;
- ⇒ I fornitori del Parco (erogatori di servizi, produttori di forniture, imprese incaricate di lavori pubblici, tecnici progettisti e direttori dei lavori etc.);
- ⇒ I soggetti percettori di contributi da parte del Parco;
- ⇒ Le associazioni delle Guide Ufficiali del Parco;
- ⇒ Le Associazioni territoriali rappresentative del comparto agro zootecnico;
- ⇒ Le Associazioni economiche di categoria;
- ⇒ Le Associazioni professionali;
- ⇒ Le aziende provinciali e municipalizzate;
- ⇒ Le Organizzazioni Sindacali;
- ⇒ Le associazioni dei cittadini.

#### I referenti influenti

- ⇒ Le Università;
- ⇒ Il CNR;
- ⇒ L'Azienda di Promozione Turistica (APT) provinciale;
- ⇒ Le Associazioni ambientaliste;
- ⇒ I mezzi di comunicazione locali e regionali.

L'interlocuzione con i principali soggetti portatori di interessi è avvenuta, nel corso degli ultimi anni, sia come attività ordinaria di confronto su singole iniziative di dettaglio, sia, in particolare ed in modo più strutturato, sulle seguenti attività: redazione del Piano per

il Parco, del Regolamento, del Piano Pluriennale Economico e Sociale: in tale occasione il Parco ha regolarmente promosso incontri con tutti gli Enti componenti la Comunità del Parco (Comuni, Provincia, Comunità Montana, Regione), nonché con gli stakeholders territoriali (associazioni, soggetti economici, ecc.); il lavoro di incontro si è svolto sia in sedute ufficiali della Comunità del Parco, sia in tavoli organizzati per aree omogenee, sia per singola istituzione.

#### **4.2 Analisi del contesto interno**

Sviluppare l'analisi del contesto interno significa individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione.

L'analisi del contesto interno deve riguardare almeno le seguenti quattro dimensioni:

- ⇒ organizzazione, comprendente l'organigramma, l'individuazione dei centri di responsabilità e, ove presenti delle "corresponsabilità", l'articolazione territoriale dell'amministrazione, il personale in servizio, ecc.;
- ⇒ risorse strumentali ed economiche, attinenti alle infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi;
- ⇒ risorse umane, riguardanti le conoscenze, le capacità, le attitudini, i comportamenti, il turn-over e i valori dominanti dei soggetti che operano nel parco;
- ⇒ salute finanziaria", intesa in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri dell'amministrazione. A tal fine è utile anche un'analisi per indici che faccia facilmente emergere situazioni di miglioramento o di peggioramento rispetto agli anni precedenti e ad amministrazioni confrontabili.

#### **Analisi Swot**

L'analisi S.W.O.T. è una metodologia sistematica, nonché uno strumento di marketing, il cui obiettivo principale è quello di facilitare l'elaborazione e la gestione di strategie di analisi e di intervento. Essa consente, cogliendo gli aspetti importanti di realtà complesse, di stabilire quali sono le priorità di cui tener conto nella definizione degli obiettivi e delle azioni programmatiche (scelte strategiche) all'interno di un processo decisionale.

Il grande vantaggio di questa metodologia di analisi e quella di riuscire a focalizzare l'attenzione sulle interrelazioni che collegano le componenti di un sistema.

La suddetta analisi investe tre campi di applicazione:

- 1) campo d'analisi, ovvero ricerca economica e sociale;
- 2) campo d'indagine psicologica e motivazionale;
- 3) campo d'intervento, ovvero definizione della strategia aziendale, della progettazione d'iniziativa locali, della programmazione di politiche integrate o settoriali.

Ricordiamo che l'acronimo S.W.O.T. sta per:



- ⇒ Strengths - I punti di FORZA sono quegli elementi che favoriscono lo sviluppo dell'area; sono le cosiddette aree di eccellenza;
- ⇒ Weaknesses - I punti di DEBOLEZZA sono quei fattori che ostacolano lo sviluppo dell'area e che bisogna cercare di superare; sono le aree ad alto margine di miglioramento;
- ⇒ Opportunities - Le OPPORTUNITA' sono i possibili vantaggi futuri che occorre saper sfruttare allocando in modo flessibile le risorse così da ottimizzare le performance della strategia;
- ⇒ Threats - Le MINACCE sono quegli eventi o mutamenti futuri che potrebbero avere un grosso impatto sui risultati della strategia;

I parametri S.W.O.T. altro non sono, quindi, che punti prefissati di verifica, punti fissi che la discussione dovrà affrontare e che alla fine dovranno dare un'immagine a 360 gradi, realistica ed obiettiva.

In pratica l'analisi S.W.O.T. consiste nell'esaminare la situazione che si ha davanti, vagliandone in profondità ogni aspetto, anche quello che a prima vista può apparire il più marginale e trascurabile.

Esistono delle relazioni tra i parametri appena descritti ma, anche se può sembrare netta la relazione che esiste in positivo tra opportunità e punti di forza e in negativo tra minacce e punti di debolezza, la relazione tra i quattro parametri non è né scontata né automatica.

Infatti, occorre promuovere le forze in modo da trasformarle in opportunità e soprattutto gestire le debolezze come aree di intervento con l'obiettivo di impedirne la trasformazione in minacce. La preconditione è che un sistema debba perseguire i traguardi, le opportunità e le strategie suggerite dai suoi punti di forza o congruenti con essi, evitando di fissare traguardi.

Perciò che concerne la diagnosi del sistema socio-economico del Parco si è fatto ricorso alla cosiddetta analisi SWOT, mutuata dalle schede strategiche del Piano del Parco e del PPES.

Nella Tab. 1 che segue, basandosi sia sulle informazioni statistiche disponibili che sulle indagini effettuate, sono stati individuati punti forti e punti deboli interni al sistema Parco, nonché opportunità e rischi che caratterizzano dall'esterno il sistema stesso. Nella Tab 2, infine, sulla scorta delle informazioni disponibili è descritta l'analisi del contesto interno.

**Tab. 1: Analisi SWOT del sistema Parco***1. Beni ambientali e culturali*

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esistenza di aree naturali di pregio suscettibili di ulteriore valorizzazione sotto il profilo della fruizione.</li> <li>- Elevata propensione del territorio ad ospitare “reti ecologiche” (usi agricoli estensivi o in regresso, inesistenza di elementi molto rilevanti di interruzione della continuità dell’ambiente naturale).</li> <li>- Possibilità di creare sinergie tra fruizione dei beni ambientali e fruizione dei beni archeologici.</li> <li>- Esistenza di centri storici di pregio e di importanti testimonianze della cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadeguata valorizzazione delle risorse ambientali, monumentali e storico-culturali, soprattutto delle aree interne.</li> <li>- Crescente abbandono di alcuni centri storici montani con relativi problemi di presidio umano del territorio circostante.</li> <li>- Scarso coordinamento tra Enti preposti a promozione, attuazione e gestione di iniziative finalizzate alla fruizione dei beni ambientali e culturali.</li> <li>- Scarsa presenza di servizi multimediali per la conoscenza e la fruizione dei beni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente interesse turistico per le aree libere di elevata qualità</li> <li>- Connessioni funzionali e organizzative delle aree caratterizzate da beni ambientali con aree protette delle regioni limitrofe.</li> <li>- Forte interesse di mass-media e consumatori per beni e consumi culturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impatto ambientale negativo delle iniziative di valorizzazione turistica non orientate al turismo sostenibile.</li> <li>- Polarizzazione interesse turistico su risorse naturali più conosciute a svantaggio risorse minori</li> <li>- Insufficiente azione di marketing territoriale a favore del territorio del parco</li> </ul>

*2. Qualità della vita*

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevate qualità ambientale ed identità sociale e culturale dei luoghi, ed esistenza di condizioni favorevoli al mantenimento della coesione sociale.</li> <li>- Nelle aree collinari, presenza di accettabili livelli di accessibilità della popolazione ai centri urbani dotati dei servizi essenziali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevati costi di gestione pro capite dei servizi alla popolazione a causa dell’esigua dimensione demografica dei centri abitati soprattutto nelle zone montane.</li> <li>- Esistenza di strozzature nelle connessioni tra rete viaria principale e reti viarie secondarie.</li> <li>- Invecchiamento demografico e spopolamento.</li> <li>- Ridotte opportunità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accessibilità mediamente accettabile dei comuni del parco ai centri di servizi esterni all’area-parco</li> <li>- Opportunità di integrazione dei redditi familiari “a mosaico” grazie a vocazioni produttive plurime del territorio del parco</li> <li>- Occasione, date le caratteristiche del contesto insediativo, di sviluppo di servizi innovativi ad alto contenuto tecnologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzazione infrastrutture ed attivazione servizi di interesse collettivo senza coordinamento intercomunale.</li> <li>- Crescente abbandono zone montane con conseguenti degrado del territorio e ingestibilità dei servizi di interesse collettivo a costi accettabili</li> </ul>

	occupazionali nell'area.		
--	--------------------------	--	--

3. *Agricoltura, Zootecnia, Forestazione*

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esistenza di condizioni favorevoli alle coltivazioni tipiche e di prodotti ottenuti con tecniche biologiche.</li> <li>- Potenzialità di miglioramento e ulteriore sviluppo delle già presenti produzioni zootecniche e di introduzione di allevamenti minori.</li> <li>- Possibilità di arricchimento del patrimonio forestale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frammentazione aziendale, senilizzazione dei conduttori e tendenza diffusa all'abbandono dell'attività agricola.</li> <li>- Scarsa qualificazione professionale in agricoltura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente domanda di utilizzazione e fruizione di risorse naturali e di prodotti agricoli tradizionali (sia freschi che trasformati), anche in correlazione con i flussi turistici attuali e potenziali.</li> <li>- Possibilità di integrare l'attività agricola con altre attività economiche (in particolare turismo rurale e turismo culturale) per la valorizzazione dei prodotti "di nicchia" già disponibili sul territorio del parco</li> <li>- Notevole interesse del mercato per l'agricoltura biologica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte dipendenza del settore primario dal sistema di aiuti della politica agricola europea.</li> <li>- Propensione all'abbandono dell'attività agricola soprattutto nell'area montana del parco, anche in corrispondenza della presenza di altre opportunità di lavoro localizzate in aree contermini.</li> </ul>

4. *Industria ed artigianato*

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenzialità di trasformazione e di commercializzazione di prodotti agroalimentari tipici e di qualità</li> <li>- Esistenza di attività artigianali che ruotano intorno agli antichi mestieri.</li> <li>- Presenza di produzioni tipiche locali soprattutto nelle aree interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemi di dimensione, tipizzazione e produttività delle aziende agro-industriali, con insufficiente valorizzazione delle produzioni agroalimentari locali (marchi di qualità).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescita della propensione del mercato – soprattutto nelle principali aree urbane regionali – al consumo di prodotti agroalimentari tipici e di nicchia</li> <li>- Probabilità di positive ripercussioni della crescente attività turistica sulle attività artigianali presenti nell'area</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibili ripercussioni negative, entro la fine del decennio, sull'entità degli aiuti alle imprese a seguito delle modifiche delle regole di intervento dell'Unione Europea (mancata integrazione finanziamenti per l'obiettivo convergenza a fronte dell'allargamento del territorio dell'Unione, riduzione quantità e qualità incentivi, ecc.).</li> </ul>

5. *Turismo*

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
<p>Posizione baricentrica e contigua a numerose aree di interesse storico artistico e naturale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livello qualitativo degli esercizi turistici medio-basso.</li> <li>- Mancanza di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opportunità legate alla diffusione dell'agriturismo, del turismo rurale, B&amp;B, anche in termini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza, nelle regioni limitrofe, di altre aree protette gravitanti su centri con attrezzature</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esistenza di numerose sagre e manifestazioni folkloristiche legate alla cultura del luogo.</li> <li>- Ricchezza del patrimonio storico, archeologico e naturalistico.</li> <li>- Presenza di ambienti naturali incontaminati e presenza di alcune emergenze importanti.</li> <li>- Possibilità di praticare attività sportive o ricreative all'aria aperta.</li> <li>- Buona presenza di collegamenti stradali.</li> <li>- Possibilità di valorizzare centri storici e produzioni locali attraverso l'inserimento nei circuiti di fruizione del parco.</li> <li>- Imprenditorialità emergente nei settori della ricettività (agriturismo) e dei servizi turistici.</li> <li>- Importante presenza, nelle aree costiere, del turismo balneare integrabile con il turismo ecologico</li> </ul>	<p>professionalità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- legate all'economia del turismo.</li> <li>- Scarsa presenza di segnaletica</li> <li>- didattico-informativa del Parco.</li> <li>- Mancanza di un piano di promozione e di marketing coordinati.</li> </ul> <p>Prevalenza del prodotto balneare nell'offerta turistica locale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarsa promozione dell'immagine del Parco ai livelli internazionale e nazionale</li> <li>- Assenza di un sistema informativo che guidi la fruizione dei beni esistenti nell'area</li> </ul>	<p>occupazionali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sfruttare la vicinanza delle coste per "convogliare" parte dei suoi turisti nel Parco, non solo per brevi escursioni ma anche per eventuali soggiorni.</li> <li>- Opportunità offerte dai programmi comunitari con particolare riguardo alla diffusione del turismo sostenibile.</li> <li>- Crescita della domanda turistica non tradizionale (turismo giovanile, culturale, rurale; trekking; sport all'aria aperta; etc.), in particolare da parte dei residenti nelle aree urbane medio-grandi</li> <li>- Presenza in aree contermini di altri parchi e di importanti siti archeologici (possibilità di itinerari organizzati)</li> <li>- Forte opzione nei confronti dello sviluppo turistico delle aree montane da parte della programmazione regionale</li> <li>- Crescente domanda di prodotti turistici di nicchia caratterizzati dalla fruizione di beni ambientali e culturali</li> </ul>	<p>per il turismo ad elevata attrattività.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propensione della forza-lavoro disponibile a sfruttare occasioni di lavoro più attraenti presenti sul territorio limitrofo al parco (es. fascia costiera).</li> <li>- Potenziale interesse di grandi investitori esterni per iniziative imprenditoriali non coerenti con le modalità di tutela dei beni ambientali, paesaggistici e culturali</li> </ul>
---	--	--	--

**Tab. 2 - Analisi SWOT del contesto interno**

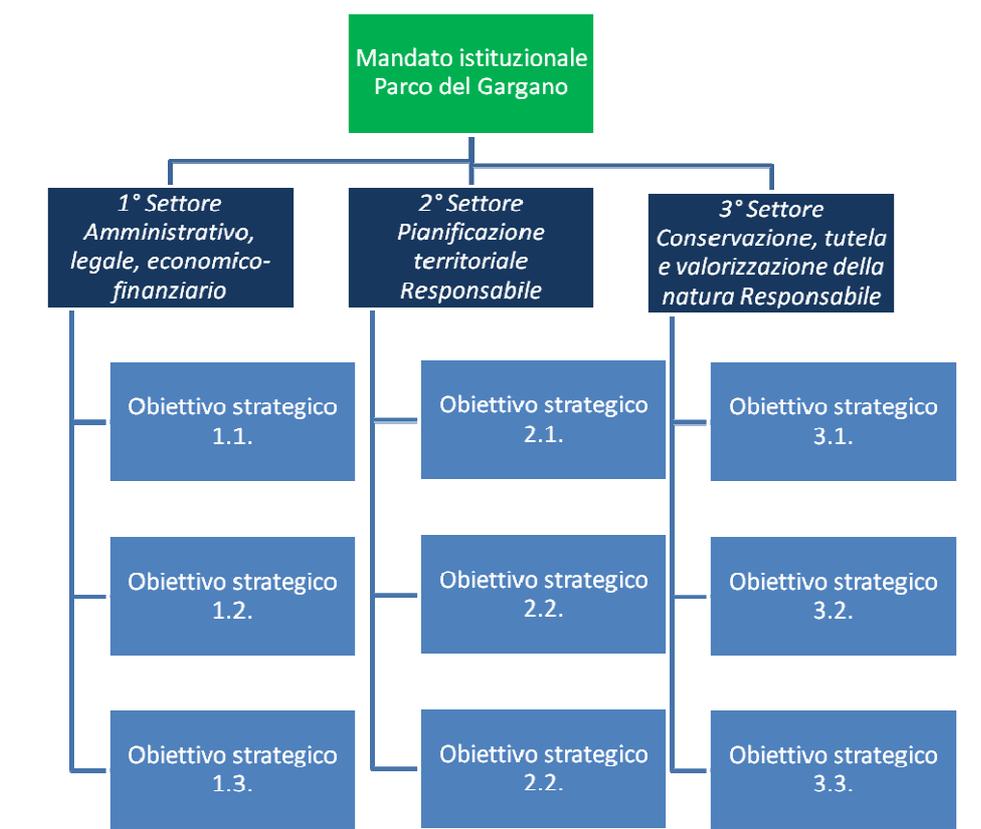
Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento della dotazione organica in termini quantitativi e qualitativi.</li> <li>- Multidisciplinarietà della dotazione organica.</li> <li>- Riduzione dell'età media del personale.</li> <li>- Elevato numero di anni di esperienza della</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridotta esperienza delle nuove professionalità in ambito amministrativo e gestionale.</li> <li>- L'incremento del personale può comportare difficoltà nella gestione delle relazioni interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuove opportunità formative e professionali atte a potenziare le nuove leve.</li> <li>- Possibilità di accesso a fonti di finanziamento a valere sulla programmazione regionale, nazionale e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficoltà applicative del nuovo contesto normativo della P.A. (D.LGS 150/2009).</li> <li>- Difficoltà nel rapportarsi con le politiche degli altri attori istituzionali.</li> <li>- Elevate ed improprie aspettative rispetto</li> </ul>

<p>dirigenza e delle figure apicali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attivazione procedure standardizzate di controllo strategico e gestionale.</li> <li>- Attivazione procedure per certificazione UNI EN ISO 14001:04 e successiva registrazione EMAS - Reg. (CE) 761/01.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridotta consistenza dei fondi destinati ai dipendenti per premialità e formazione.</li> <li>- Progressiva riduzione del trasferimento ordinario del MATTM.</li> <li>- Ridotte possibilità di cofinanziamento per progetti a valere sulla programmazione regionale, nazionale e comunitaria.</li> <li>- Personale di sorveglianza non alle dirette dipendenze dell'Ente Parco.</li> </ul>	<p>comunitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scambio esperienze e buone prassi con altri Enti parco.</li> </ul>	<p>alle attività dell'Ente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridotta conoscenza da parte dei soggetti esterni di cosa siamo e cosa facciamo.</li> </ul>
---	---	---	---

## 5. OBIETTIVI STRATEGICI

La strategia è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi e che indica le modalità con le quali l'amministrazione intende perseguirli. All'interno della logica dell'albero della performance, le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici per i quali il parco è responsabile. Gli obiettivi strategici si intendono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione. Fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno dell'albero della performance - Vedasi Tavola 2 - va inserita, anche all'interno di diverse aree strategiche, la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione.

Tavola 2 – L'albero della performance: il collegamento fra mandato, aree strategiche e obiettivi strategici.



Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori, avendo cura che nel loro complesso tali indicatori comprendano tutti gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance. Per ogni obiettivo strategico si devono specificare, in maniera

sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo.

La definizione degli obiettivi strategici ha lo scopo di tradurre l'identità (mandato e missione) in obiettivi.

In tale fase assumono un ruolo decisivo i seguenti attori:

- ⇒ organo di indirizzo politico-amministrativo, che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
- ⇒ il direttore del parco e i responsabili dei vari settori organizzativi, che essendo responsabili dell'attività amministrativa e della gestione, e quindi a conoscenza delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta, contribuiscono e vengono coinvolti in fase di definizione degli obiettivi strategici;
- ⇒ stakeholder esterni, che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi;
- ⇒ le strutture di staff (OIV e ufficio di pianificazione e programmazione, ecc.), che rappresentano coloro che supportano il processo di programmazione e l'interazione tra gli attori di cui sopra e garantiscono l'obiettività e l'accuratezza metodologica di tale processo.

## 6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi.

Per ciascuno degli obiettivi operativi vanno definite:

- ⇒ le azioni;
- ⇒ i tempi;
- ⇒ le risorse;
- ⇒ le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

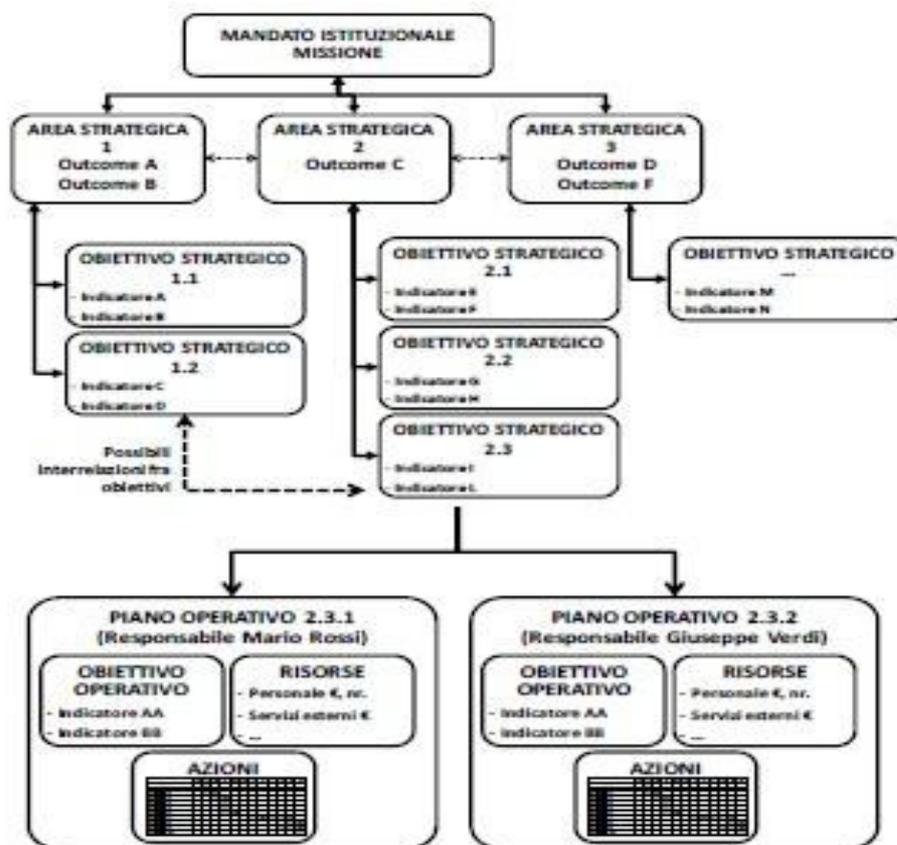
Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più "piani operativi".

I Piani operativi individuano:

- ⇒ l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- ⇒ le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- ⇒ la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- ⇒ le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Con l'individuazione dei piani operativi si completa lo schema complessivo dell'albero della performance che, quindi, descrive in modo coerente e completo il complessivo Piano dell'amministrazione (Vedasi Tavola 3).

Tavola 3 – L’albero della performance: il collegamento fra gli obiettivi strategici e i piani operativi (obiettivi operativi, azioni e risorse):



### 6.1. Obiettivi assegnati al direttore

Gli obiettivi illustrati nel prosieguo fanno riferimento, in particolare:

- ⇒ ai documenti di Bilancio approvati nel corso degli anni;
- ⇒ agli atti di programmazione adottati in sede di Consiglio Direttivo, di Giunta o dal Presidente dell’Ente;
- ⇒ alle attività previste dalla normativa e regolamentazione di diretto interesse per il Parco.

Le attività dell’Ente da svolgere nel triennio 2017-2019 si realizzano secondo il seguente schema, impostato in:

- ⇒ Aree strategiche;
- ⇒ Obiettivi strategici;
- ⇒ Obiettivi operativi;
- ⇒ Azioni.

Le “Aree strategiche” non corrispondono necessariamente all’articolazione organizzativa, ma vengono definite per “outcome”, cioè per impatto rispetto alle finalità pubbliche.

Gli “Obiettivi” non corrispondono ai procedimenti ma identificano le finalità delle azioni poste in essere dall’Ente.

All’interno dell’individuazione degli Obiettivi operativi, in alcuni casi, si dettagliano le singole “Azioni”. Con le “Azioni” si individua cosa fa l’Ente per la realizzazione degli “Obiettivi”. Le azioni, nella sostanza, possono sovrapporsi al quadro dei procedimenti in corso o da realizzare.

Al fine di coprire l’intero agire istituzionale dell’Ente Parco, l’ambito di attività “*amministrativo-gestionale*” è da considerarsi trasversale rispetto a tutte le altre attività poste in essere dall’Ente per il perseguimento della propria missione, essendo chiamato, essenzialmente, allo svolgimento di compiti di funzionamento e di supporto alle altre aree strategiche per il raggiungimento degli obiettivi fissati. In ragione dei programmi dell’Ente, tuttavia, all’Area strategica individuata come “*Amministrativo-Istituzionale e Finanziario-Contabile*” sono attribuiti anche obiettivi specifici.

Le altre aree strategiche sono più strettamente operative e sono chiamate a realizzare interventi ed attività di maggior ricaduta verso l’esterno.

Le aree strategiche individuate sono le seguenti:

- ⇒ A: Conservazione del patrimonio naturale;
- ⇒ B: Gestione del patrimonio storico-culturale e delle tradizioni;
- ⇒ C: Sistema dell’accessibilità e dell’integrazione;
- ⇒ D: Fruizione del Parco e delle sue risorse;
- ⇒ E: Agricoltura, foreste e pesca;
- ⇒ F: Gestione delle pressioni insediative e controllo dei fattori inquinanti;
- ⇒ G: Valorizzazione e qualificazione delle risorse umane.
- ⇒ H: Amministrativo-Istituzionale e Finanziario-Contabile.

## **6.2. Obiettivi triennali e annuali**

Gli obiettivi – triennali e annuali – sono riportati nello specifico allegato alla presente.

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

Il procedimento di predisposizione del Piano della performance per il triennio 2017 - 2019 si è svolto in maniera coerente sotto il profilo temporale con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

La concreta sostenibilità e perseguibilità degli obiettivi passa, infatti, attraverso la garanzia della congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le attività da porre in essere per realizzarli. La suddetta integrazione va realizzata tenendo conto dei seguenti parametri: coerenza dei contenuti; coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi di pianificazione della performance e di programmazione finanziaria.

### **7.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

Il presente Piano risulta coerente con le risorse allocate nel Bilancio di previsione per l'esercizio 2017, approvato con Deliberazione del Consiglio Direttivo n. 13 nella seduta del 29/11/2016.

### **7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

A tal fine, l'OIV, coadiuvato dalla struttura tecnica permanente, deve diagnosticare il livello di evoluzione del Ciclo di gestione della performance (diagnosi) e fare in modo che gli organi di indirizzo politico-amministrativo e il direttore siano responsabili dell'attuazione di specifiche azioni volte al suo miglioramento.

L'individuazione della situazione di partenza e delle aree di miglioramento costituisce la base su cui l'OIV definirà una proposta di miglioramento da trasformare poi in obiettivi condivisi con l'amministrazione ed inseriti nel Piano.

La mappatura delle attività dell'Ente viene organizzata per Aree strategiche, Obiettivi ed Azioni come già organizzato negli allegati al Bilancio di previsione 2017.

Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione saranno elaborate in occasione della chiusura del I anno di applicazione, quale momento di individuazione e valutazione delle criticità emerse e delle relative azioni correttive da mettere in atto.

### **7.3 Monitoraggio, misurazione e valutazione**

Articolato l'albero della performance, costituito dalla concatenazione di Obiettivi strategici, Obiettivi specifici/operativi e attività da intraprendere per il loro raggiungimento, si procederà all'elaborazione degli indicatori:

- ⇒ **indicatori di contesto**, finalizzati a dare un quadro quantitativo e qualitativo del contesto in cui l'Ente Parco va ad operare e dei risultati delle attività precedentemente svolte dall'Ente stesso;

- ⇒ **indicatori di realizzazione**, finalizzati a quantificare l'effettiva realizzazione delle attività poste in essere dall'Ente Parco al fine di raggiungere gli obiettivi specifici/operativi;
- ⇒ **indicatori di risultato**, finalizzati a quantificare e/o qualificare il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici/operativi;
- ⇒ **indicatori di outcome**, finalizzati a quantificare e/o qualificare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Nella selezione degli indicatori si terrà conto:

- ⇒ dell'effettiva significatività rispetto agli obiettivi individuati;
- ⇒ della reale **possibilità - finanziaria e temporale - di rilevare i dati** (ad esempio per il "Grado di soddisfazione delle comunità locali, dei visitatori, del personale, ecc." si prevederà un'attività di rilevazione attraverso la somministrazione di questionari di gradimento ad un campione significativo di destinatari e la loro successiva elaborazione);
- ⇒ dell'adeguata **periodicità** di tali rilevazioni, al fine di misurarne la variazione nell'arco temporale contemplato dal Piano;
- ⇒ della **coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** elaborato dall'Organismo Indipendente di Valutazione;
- ⇒ della necessità di attribuire un **target** a ciascun indicatore, cioè occorre definire il valore programmato/atteso.

Sulla scorta della pubblicazione del Formez "Set di possibili indicatori in riferimento alle 4 finalità istitutive individuate dall'art. 1 della L. n. 394/91", sono stati individuati gli specifici indicatori riportati nel dettaglio della scheda di ogni Azione.

## 8. ALLEGATI TECNICI

Gli allegati tecnici costituiscono parte integrante del Piano ed hanno due funzioni principali:

- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo degli strumenti di supporto alla redazione di contenuti dello stesso;
- b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero comprometterne la immediata comprensibilità ed intelligibilità.

Costituiscono allegati del Piano:

### Scheda n. 1 - Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

(L'analisi SWOT sintetizza la rilevazione delle informazioni di contesto esterno in termini di minacce e opportunità e la rilevazione di dati e di informazioni attinenti il contesto interno nelle principali quattro dimensioni: organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane e salute finanziaria. Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza).

#### ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO		Punti di Forza	Punti di debolezza
	Minacce		
	Opportunità		

### Scheda n. 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

(L'analisi quali-quantitativa delle risorse umane si compone di tre parti:

- ◆ nella prima parte 2.1) si rilevano i valori degli indicatori quali-quantitativi relativi al personale;
- ◆ nella seconda parte 2.2) si rilevano gli indicatori di analisi del benessere organizzativo).

#### 2.1.- Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	49
Età media dei dirigenti (anni)	ND
Tasso di crescita unità di personale negli ultimi 5 anni	- 4,20 %
% di dipendenti in possesso di laurea	41 %

% di dirigenti in possesso di laurea	0%
Ore di formazione (media per dipendente)	0
Turnover del personale	0%
Costi di formazione/spese del personale	0

### 2.2.- Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	4,09%
Tasso di dimissioni premature	0%
Tasso di richieste di trasferimento	0%
Tasso di infortuni	0%
Stipendio medio percepito dai dipendenti	21.858
% di personale assunto a tempo indeterminato	100 %

### Scheda n. 3 - Rilevazione obiettivi/indicatori

(La rilevazione obiettivi/indicatori è un foglio di lavoro che, al fine anche del monitoraggio, sintetizza e migliora la rappresentazione degli indicatori presenti nel Piano.

La scheda evidenzia, per ogni indicatore, l'obiettivo di riferimento, la formula dell'indicatore, l'unità di misura, il valore storico, ove possibile un valore di paragone (benchmarking), i valori target per il triennio considerato e la fonte di provenienza del dato.

Nella scheda bisogna riportare tutti gli obiettivi e gli indicatori presenti nel Piano, in particolare il titolo dell'obiettivo, la formula dell'indicatore e l'unità di misura, un valore di riferimento considerato come "il migliore" (valore di benchmark), i *target* per le tre annualità del Piano - se si tratta di obiettivo infra-annuale bisogna riportare il relativo target di periodo - e la fonte da cui provengono i dati che alimentano gli indicatori).

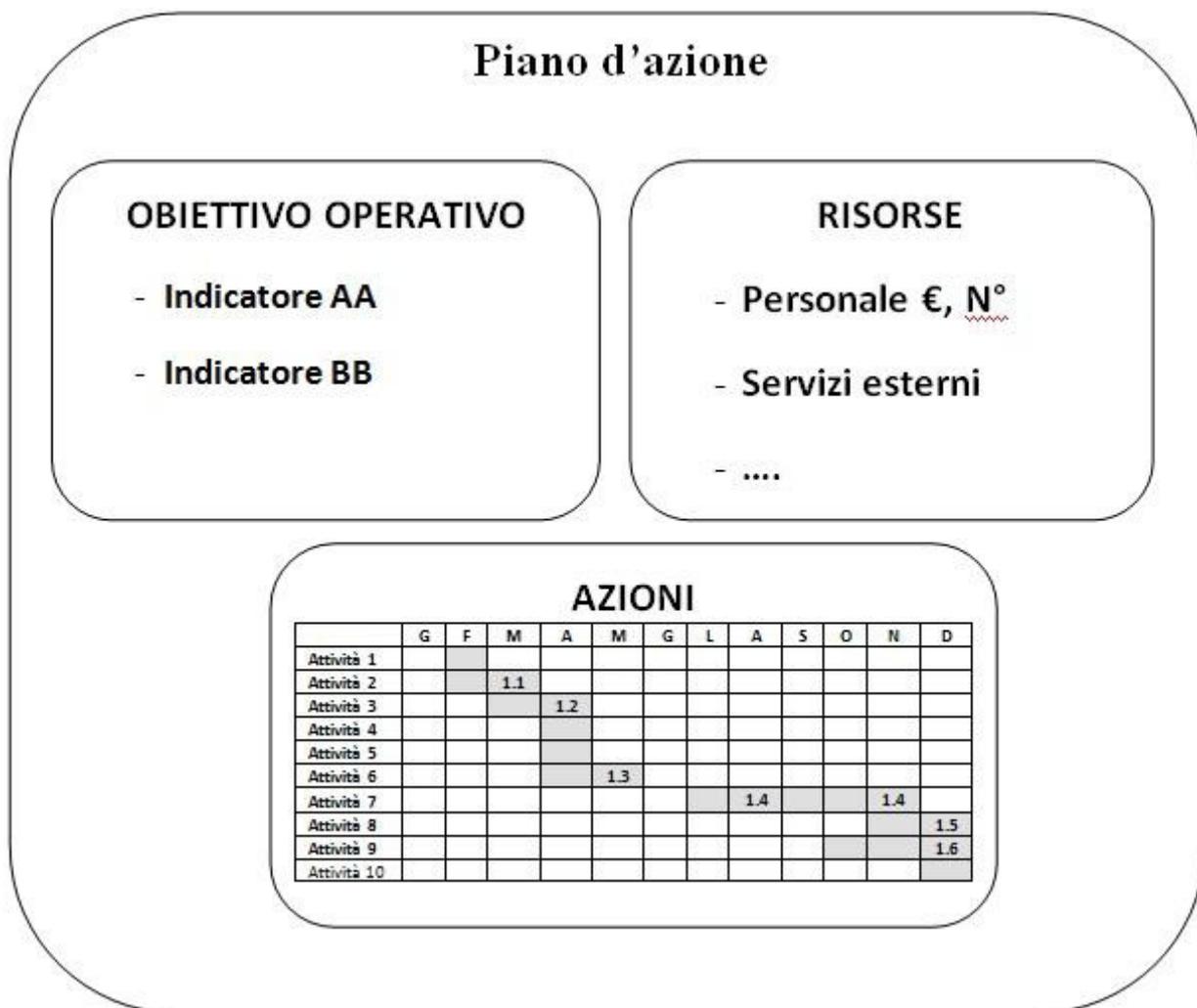
Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Valore Storico	Valore benchmark	Target anno X	Target annoX+1	Target annoX+2	Fonte dati

### Scheda n. 4 - Scheda "tipo" per i piani operativi

(La scheda numero 4) schematizza una modalità di rappresentazione dei piani operativi, in cui sono descritti gli elementi minimi.

Ai fini di garantire la massima trasparenza si inseriscono in allegato le schede relative a tutti i piani di azione dell'amministrazione.

Tuttavia, qualora la dimensione di tale allegato dovesse risultare particolarmente ampia, si da trasparenza allo stesso separatamente rispetto al Piano).



**Scheda n. 5 - Gruppo di lavoro**

- ◆ Dott.ssa Carmela Strizzi – Direttore facente funzioni nonché Responsabile del 3° Settore.
- ◆ Sig. Vincenzo Totaro – per azioni di coordinamento generale dell’Ente.
- ◆ Dott. Michele Guidato – per il 2° Settore.

**Scheda n. 6 - assegnazione degli obiettivi al direttore**

(per i contenuti e la struttura di questa scheda si rimanda ad un successivo documento emanato dalla Commissione).

## 9. CONCLUSIONI

Il presente documento, come è detto in premessa, è stato elaborato sulla base delle delibere e degli strumenti di supporto e accompagnamento dell'Autorità competente on ordine alla misurazione e valutazione della performance.

Monte Sant'Angelo, febbraio 2017

Il Direttore f.f.  
Dott.ssa Carmela Strizzi