Parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli

Nuova organizzazione dell'Ente parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli

Relazione di accompagnamento

ALLEGATO A

Dicembre 2020

Direzione dell'ente

data	revisione	Richiesta da	redatta
9 marzo 2021	Rev 01	uffici	direzione

SOMMARIO

PREMESSA *5*

PARTE PRIMA: la visione dell'Ente Parco *6*

Le indicazioni della visione programmatica 2017 6

Nuovo Piano Integrato del Territorio del parco: il documento di avvio del procedimento 6

L'evoluzione della filosofia dei parchi 7

I Parchi negli anni '60' 7

La Conferenza mondiale sull'ambiente, promossa dall'ONU (Stoccolma, 1972) 9

Il progetto "Man and Biosphere" (MAB) dell'Unesco 10

Un modello organizzativo per l'Ente parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli: Organizzazione "*MAB inspired*" 11

PARTE SECONDA – Analisi della attuale organizzazione. *13*

Indicazioni Statuarie e normative per l'organizzazione: limiti e indicazioni del Consiglio direttivo 13

Le competenze dell'ente 13

Funzioni Proprie 13

Funzioni Delegate: Tenuta di San Rossore 14

Funzioni Delegate: Area Marina Protetta Secche della Meloria 15

Dotazione Organica dell'ente 15

Attuale Struttura organizzativa 16

La distribuzione del Personale nell'ente parco 18

Funzioni Generali e Funzioni Specifiche 21

Ipotesi di riequilibrio struttura mediante nuove assunzioni 22

PARTE TERZA: organizzazione "MAB inspired" *24*

Premessa 24

Le "ancore". 24

Descrizione delle "ancore" 25

Strutture minime di base, competenze e responsabilità 26

Ulteriori indicazioni sulla prestazione lavorativa 33

Relazioni tra Strutture minime di base, competenze e responsabilità 34

PARTE QUARTA: Cambiamento organizzativo *39*

Gestione del Cambiamento organizzativo 39

ALLEGATO A – Missioni e Nuclei Omogenei di Processi *41*

ALLEGATO B – Competenze degli Uffici *42*

BIBLIOGRAFIA *43*

Non è la specie più forte che sopravvive e nemmeno la più intelligente.
Sopravvive la specie più predisposta al cambiamento

C.D.

PREMESSA

Nel corso del secondo semestre dell'anno 2020 si è dato corso alla predisposizione di una nuova organizzazione i cui presupposti oltre che negli indirizzi del Presidente e in parte del Consiglio direttivo (delibera Consiglio direttivo 30/2020), si fondavano su una diversa visione dell'ente coinvolgendo tutto il personale secondo una nuova visione e interpretazione dell'ente e quindi della prestazione lavorativa.

Il presente documento nel quale si da conto dell'analisi e dei risultati cui siamo pervenuti si articola sezioni che giungono alla definizione della nuova organizzazione, conforme agli indirizzi forniti dal Presidente e dal Consiglio direttivo.

Nella prima sezione basandosi sui documenti programmatici e di indirizzo dell'ente ma anche tenendo a riferimento l'evoluzione del "*pensiero*" dei parchi in Italia e non solo, si riporta la "*visione*" dell'ente, riferimento in base alla quale sono individuate le attività principali e conseguentemente l'organizzazione di strutture, personale, materiali e mezzi finanziari necessari per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Nella seconda sezione si riporta in stralcio alle valutazioni e discussioni del processo fortemente partecipativo che si è instaurato i risultati della analisi organizzativa svolta ed in particolare definito le competenze ed i processi che l'ente deve attuare per adempiere al proprio mandato.

Nella terza sezione, in linea con la visione definita nella prima parte, è riportata la nuova organizzazione dell'ente parco, tesa a modernizzare l'ente e renderlo adeguato ad una visione rivolta alla comunità, denominata simbolicamente "*MAB inspired*".

La quarta sezione è dedicata alle attività necessarie per accompagnare il cambiamento organizzativo dell'ente.

PARTE PRIMA: la visione dell'Ente Parco

Le indicazioni della visione programmatica 2017

Il documento programmatico stilato nell'anno 2017 al momento della nomina dell'attuale Presidente, può considerarsi l'atto di indirizzo in base al quale vengono declinati gli obiettivi pluriennali dell'ente.

La parte relativa alla "*Visione Strategica*" indica la necessità di rilanciare un'idea del Parco che vada oltre la mera conservazione e contribuisca a consolidare e diffondere obiettivi culturali ed economici chiari, delineando quale caratteristica principale del parco quella di essere il cuore e il motore di un'area urbanizzata che va da Viareggio, a Pisa, a Livorno. Per questo il Parco non dovrà rinchiudersi quasi come in una oasi a sé stante, ma sviluppare una capacità di esportare una visione al di fuori dei propri confini, cercando di avere quali primi partner e sostenitori proprio le comunità che vivono nei territori del Parco che lo devono sentire proprio, orgogliose della eccezionalità dei propri luoghi.

La comunità e la pubblica amministrazione potranno però operare in modo unitario e sinergico solo se accomunati dai valori profondi che sono contenuti nell'idea di parco, che non dovrà esprimere divieti ma organizzazione che tutela, promuove e valorizza il proprio territorio.

Nuovo Piano Integrato del Territorio del parco: il documento di avvio del procedimento

Tale visione programmatica ha dato avvio al procedimento per la predisposizione del Nuovo Piano Integrato (art. 17 LR 30/2015) predisposto nel corso dell'anno 2019, adottato dal Consiglio direttivo con deliberazione in data 24 luglio 2019, n.51 "*Piano integrato per il Parco, fase propedeutica all'avvio del procedimento, Assunzione della documentazione di avvio del procedimento e trasmissione*" e approvato dalla Giunta regionale con deliberazione in data 2 dicembre 2019, n. 1488.

Il documento avvia il procedimento del nuovo piano Integrato in coerenza con la Visione programmatica. Si torna a sottolineare

> *"…. la eccezionalità del Parco per i suoi 10.000 ettari di boschi planiziari, i 6.000 ettari di aree umide, i 30 chilometri di spiagge con dune in evoluzione naturale, i due fiumi Arno e Serchio, tutti uniti da una storia comune che è la storia secolare delle comunità che ne hanno garantito la formazione, l'uso e la conservazione. …… Una storia che può essere raccontata sia per ambiti geografici (le storiche tenute e fattorie) che per elementi naturali*

che costituiscono i caratteri eco-sistemi del paesaggio: i boschi, le acque, le spiagge le aree agricole. ……. In questa visione di parco assume importanza il ruolo delle comunità che vivono e possiedono il parco …….. questo territorio non si può conservare senza le comunità che ne conoscono le regole profonde con cui si è formato e gli elementi strutturali che costituiscono il suo paesaggio. ….. Il Parco non può salvarsi se considerato un'oasi intangibile o assediata. Ne consegue che il Parco si salva se è capace di esportare al di fuori dei suoi confini la propria idea culturale e un approccio economico territoriale coerente con essa."

L'evoluzione della filosofia dei parchi

Per costruire il proprio futuro occorre capire da dove veniamo e che cosa siamo adesso o dovremmo essere. Da questo punto di vista è stato utile ripercorrere come l'evoluzione della cultura delle aree protette e della politica del territorio prendendo a riferimento gli studi del Prof. Valerio Giacomini che per molti versi mantengono, mi viene da dire purtroppo, ancora oggi tutto il loro valore. È possibile attraverso questi studi individuare una strada tracciata ma sicuramente non percorsa dall'ente parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli, al di là del riconoscimento attribuito con la realizzazione del centro Giacomini che sembra rappresentare per l'ente più un monito che un riconoscimento.

Ripercorrere la strada dei parchi aiuterà così a capire da dove ricominciare.

I Parchi negli anni '60'

Negli anni 60, il movimento di divulgazione ecologica

"…. era orientato a mostrare quanto l'uomo aveva distrutto negli ultimi due secoli, e quanto stava ancora distruggendo, in una colossale opera di trasformazione della biosfera in antroposfera e tecno sfera, dalla quale l'umanità non avrebbe presto più potuto trarre sostentamento a causa di un degrado irreversibile ed esiziale. Sulla scorta di questa propaganda – allora giustificata - si è poi andata affermando, una mentalità protezionistica di vedute assai riduttive e di metodi tanto rigidi quanto semplicistici, che opponeva alla progressiva erosione dell'ambiente una serie di provvedimenti volti a salvare

ecosistemi in pericolo di estinzione in determinati punti del mondo …"

In altri termini si era venuta quasi attuando, specialmente negli ambienti del giornalismo e della politica, una accademia della conservazione con schemi di comportamento fissati e regole riduttive, evitando di affrontare i temi di superamento, approfondimento e composizione dei conflitti presenti sul territorio.

Ma già dagli anni Settanta,

> *ci si* [andava] *accorgendo, in pratica, che un'ecologia fondata sulla dicotomia e sull'antagonismo fra uomo e natura non solo* [rendeva] *inattuabili i progetti del naturalista, ma soprattutto* [non rispondeva] *ai requisiti di una disciplina globale, alle istanze delle varie realtà territoriali e all'esigenza di quei contributi che possono effettivamente garantire nel futuro la salvaguardia del patrimonio naturale della biosfera.*

I tempi cambiano, si modificano, secondo una dinamica continua che determina condizioni al contorno diverse:

> *il problema che si pone ….. è capire come l'uomo, in tutte le sue manifestazioni anche contraddittorie, si collochi in questo ambito, …. e l'obiettivo prioritario dell'ecologia è la ricerca di quei parametri attraverso i quali il rapporto tra uomo e natura diventa armonico, in un rapporto dinamico sempre attento alla coniugazione dello sviluppo umano con la conservazione.*

Questa centralità dell'uomo è allora una realtà che non si può ignorare, nel senso che ogni iniziativa conferma la necessità di includere la presenza umana se non si vuole vedere vanificata ogni realizzazione:

> *Occorre recuperare l'uomo stesso a più consapevoli comportamenti, mostrando i termini di una convivenza costruttiva che permetta alle future generazioni di non trovarsi in una situazione di totale e irreversibile antagonismo con i siti naturali.*
>
> *Gli orizzonti del protezionismo devono allora aprirsi a considerazioni assai più vaste e impegnative, perché permettano*

di cogliere e interpretare compiutamente il grande respiro della storia della vita, La continuità di tutti fenomeni biologici, la molteplicità e la differenziazione strutturale e funzionale di ogni espressione vitale come insieme altamente organizzato che assimila, trasforma e modifica energie, in un perenne divenire di tutte le entità che lo costituiscono.

La Conferenza mondiale sull'ambiente, promossa dall'ONU (Stoccolma, 1972)

Già nella Conferenza mondiale sull'ambiente, promossa dall'ONU e tenutasi a Stoccolma nel 1972 si è avuta l'affermazione di quei principi che dovevano dar vita ad un profondo ripensamento dei significati della conservazione e della loro portata sociale.

Ci si rese conto infatti che, al di là delle implicazioni politiche, è inattuabile una prassi conservativa disgiunta dalla considerazione dei problemi della difesa della qualità della vita umana.

Soprattutto i paesi del terzo mondo, e in genere tutte le nazioni a bassa industrializzazione, rivendicarono all'umanità in quell'occasione il diritto inalienabile alla crescita e alla promozione umana, negando ai paesi industrializzati l'inibizione del progresso sociale ed economico per scopi di conservazione pura.

I naturalisti, ed in particolare i fautori del protezionismo, dovettero prendere atto dell'altissima proporzione in cui sono interrelati i problemi della natura nel mondo e di come non possa isolarsi un paese o un ambiente, anche se vasto e apparentemente autonomo, il contesto globale di una biosfera ormai permeata dagli interventi umani, e del loro diritto a procedere lungo la via inevitabile dell'espansione almeno qualitativa.

Cade con Stoccolma nel 1972, l'ultima illusione di un naturalismo ignaro della dinamico umana e soprattutto di un naturalismo contrapposto che vede nell'uomo soltanto un concorrente della natura, un antagonista che contende territorio alle espressioni

della vita vegetale e animale. Stoccolma dà la prova che non si può fare politica dell'ambiente senza soluzione di problemi sociali e ci insegna che non è più possibile separare, in nessun momento dell'azione per l'ambiente, i problemi dell'ambiente stesso dai problemi dell'uomo

A questa impostazione non sembra possano sottrarsi i parchi come quello di Migliarino San Rossore Massaciuccoli situato nel cuore di una regione a densità umana elevata e quindi non trascurabile,

… se non altro perché la necessità di salvaguardare i territori naturali è più urgente e viva proprio in quei paesi che debbono sopportare l'azione di una antropizzazione massiccia e sovente difficile da controllare.

Il progetto "Man and Biosphere" (MAB) dell'Unesco

Come diretta conseguenza del programma biologico internazionale prendeva avvio nel 1970 per diventare realtà nel 1973-74, il progetto uomo e biosfera dell'Unesco.

In esso convergono molte aspettative sollecitate dagli studiosi di tutti paesi negli anni precedenti, ma soprattutto in esso si esprime l'unanime convinzione che la conservazione dell'ambiente naturale non può essere realizzata e nemmeno immaginata separatamente dall'uomo e indipendentemente dalla sua continua azione colonizzatrice e trasformatrice.

Se è vero com'è vero, che la biosfera è essenzialmente una ecosfera e che tale particolarissima configurazione della natura rischia di trasformarsi in una antroposfera e in una tecno sfera, non è allora più possibile prescindere, neanche concettualmente, dalle relazioni che intercorrono in modo sempre più determinante fra la specie umana ed il suo pianeta.

L'uomo dunque deve, proprio nelle attenzioni conservazionali, riprendere quella collocazione centrale che di fatto la sua condizione biologica gli ha assegnato nel corso dell'evoluzione. E ciò perché anche perché è necessario impegnare direttamente l'uomo stesso mediante razionali e costruttive organizzazioni,

estesa a tutto il territorio e su tutta la terra, ad attuare una regolazione della propria influenza sui sistemi naturali.

In questa impostazione si venuta edificando la struttura di 14 progetti che costituiscono il programma MAB.

Ognuno di essi - e loro insieme - centra la sua attività di ricerca, di sperimentazione di divulgazione, non tanto su aspetti integri della natura, o comunque alieni da contaminazione umana, bensì proprio sugli effetti dell'antropizzazione, sui conflitti che si generano a causa della presenza trasformatrice dell'uomo, su i problemi di antagonismo ambientale, su i modi e sui processi di utilizzazione delle risorse.

In particolare, il progetto 8 istituisce una rete mondiale di aree naturali da conservare che prende il nome di riserve della biosfera; esse sono infatti biomi di riferimento entro un sistema mondiale, affidato a permanente sorveglianza scientifica

Assume qui particolare rilievo che nel 2004 sia stata individuata dall'UNESCO la riserva della Biosfera "*Selve Costiere di Toscana*" confermata nel 2016, estendendo il territorio della riserva su un territorio più vasto di quello del parco. Un territorio che include dune, acquitrini, pinete e zone agricole, con l'obiettivo principale di proteggere le dune costiere, collegate agli habitat interni, e quindi protezione dei boschi contro i forti venti marini. Gli acquitrini, molto estesi, assicurano la riproduzione di numerose e rare specie di uccelli. Un territorio nel quale vivono circa 70.000 persone, le cui attività economiche principali sono rappresentate da pesca, agricoltura, allevamenti biologici e turismo, con un flusso che fa aumentare i residenti a oltre 300.000.

Un modello organizzativo per l'Ente parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli: Organizzazione "*MAB inspired*"

Poiché l'Ente di riferimento per la Riserva è il Parco Regionale Migliarino San Rossore Massaciuccoli, occorre che l'ente parco si proponga quale soggetto trainante rispetto alla non nuova ma inattuata politica sostenuta dal progetto MAB, indirizzando le proprie attività e organizzandosi per conseguire obiettivi e risultati dichiarati.

"Partendo da questa visione l'obiettivo principale è quindi quello di trasformare il ruolo del parco, capace di governare il proprio

territorio inteso non solo come un luogo per la conservazione della biodiversità, ma anche un paesaggio culturale ed economico; la naturalizzazione non dovrà intendersi quindi come difesa statica, ma definire un territorio produttivo, aggiornato e adattato al cambiamento climatico e culturale.

Per far questo occorre che il parco si sposti verso una "ecologia integrale" stilando un accordo volontario tra tutte le specie viventi del parco, umane, animali e vegetali, per l'utilizzo del territorio nel rispetto dei diritti e dei doveri di tutte le specie e basato sul confronto delle specifiche necessità biologiche e dei comportamenti anche nelle loro variazioni stagionali, finalizzato ad azioni di manutenzione, fruizione, produzione e trasformazione dell'ambiente e del suo territorio, attraverso un processo di partecipazione evoluta".

Arch. Giovanni Maffei Cardellini, Presidente

Prof Carlo Ratti
Direttore MIT Senseable City Lab.
Masterplan San Rossore

PARTE SECONDA – Analisi della attuale organizzazione.

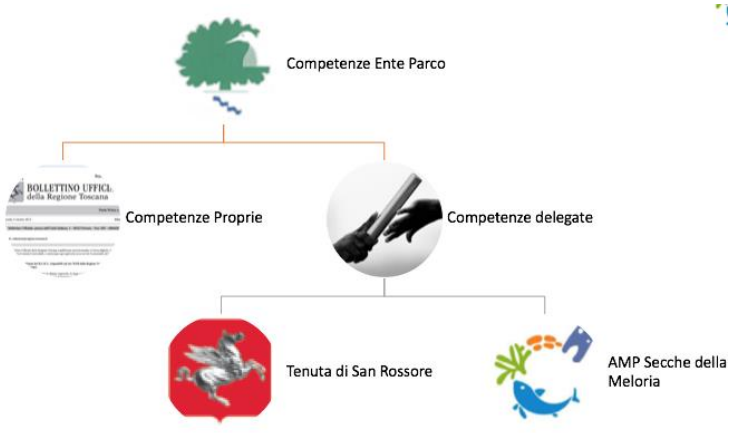
Indicazioni Statuarie e normative per l'organizzazione: limiti e indicazioni del Consiglio direttivo

L'attuale Statuto dell'ente approvato con deliberazione 29 gennaio 2003, n. 10 del Consiglio Regionale della Toscana, risulta ancora fondato sulla dicotomia allora presente che vedeva assegnata la gestione della tenuta di San Rossore ad un Dirigente distinto da quello competente per la parte rimanente del Parco. Per questo nello Statuto dell'ente all'art. 24 "Struttura Organizzativa" si prevede che la struttura organizzativa sia articola in n.2 Settori: Settore della Gestione Indiretta e Settore della Gestione Diretta (Tenuta di San Rossore).
Tale distinzione risulta oggi superata per effetto della legge regionale 19 marzo 2015, n. 30 che affida la gestione degli enti parco regionali ad un direttore.
Con la delibera del Consiglio direttivo n. 30 in data 16 giugno 2020 "*Indirizzi del Consiglio direttivo per la predisposizione della nuova organizzazione dell'ente parco*" viene data indicazione alla direzione di procedere con la riorganizzazione dell'ente indicando di

a. prevedere un'articolazione della struttura organizzativa in "*Servizi*" e "*Uffici*", in considerazione del venir meno della possibilità di individuare "Settori", non essendo più possibile nominare dirigenti oltre al Direttore;
b. Garantire la continuità delle attività tecnico amministrative ordinaria nonché l'assunzione di atti, anche in assenza del Direttore;
c. Predisporre una struttura organizzativa volta alla valorizzazione ed al coinvolgimento del personale nell'attività dell'Ente, con un sistema di responsabilità diffusa piuttosto che accentrata.

Le competenze dell'ente

Le competenze dell'ente parco possono essere cosi suddivise in ***proprie*** ovvero attribuite dalla normativa regionale – legge 30/2015 - in forza della esistenza di un territorio classificato parco e **delegate** in quanto assegnate con specifici provvedimenti all'ente.



Funzioni Proprie

Il territorio di un parco regionale risulta costituito da un'area di valore naturalistico ed ambientale che risulta un sistema omogeneo individuato dagli

assetti naturali dei luoghi, dai valori paesaggistici ed artistici e dalle tradizioni culturali delle popolazioni locali; la sua istituzione risulta competenza della Regione. Nel territorio del parco, l'ente governa il territorio attraverso diversi strumenti: conformativi, autorizzatori e incentivanti, senza dimenticare le sanzioni che possono essere irrogate. L'ente parco adotta un **regolamento del parco** in modo da garantire il rispetto delle caratteristiche naturali, paesaggistiche, storiche e culturali del territorio, disciplinando nel dettaglio molte altre attività, come ad esempio la tipologia e le modalità di costruzione delle opere e dei manufatti, lo svolgimento delle attività artigianali, commerciali e di servizio, oltre alle varie funzioni di tipo ricreativo. Il **Piano Integrato Territoriale del parco** – nella sua sezione pianificatoria **-** consente di perseguire la tutela dei valori naturali e di quelli ambientali organizzando, in modo generale, l'intera vita del territorio, con la sua articolazione in aree o parti e le varie forme differenziate di uso. Il grado di protezione è differente a seconda della tipologia di area (riserve integrali, riserve generali orientate, aree di protezione e aree di promozione economica e sociale). A ciò si aggiunge la sezione programmatica, che promuove le iniziative per lo sviluppo economico e sociale delle collettività residenti all'interno del parco e nei territori adiacenti, conciliando la protezione della natura e lo sviluppo economico.

Funzioni Delegate: Tenuta di San Rossore

Il territorio del Parco di Migliarino San Rossore Massaciuccoli è storicamente composto da 7 Tenute e Fattorie, tra queste la Tenuta di San Rossore risulta di proprietà regionale. Con legge regionale 17 marzo 2000, n. 24 le funzioni amministrative di competenza regionale attinenti la gestione della Tenuta sono state delegate all'ente Parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli, che attua opportune modalità di collaborazione con l'ente Terre regionali toscane (legge regionale 27 dicembre 2012, n. 80 "*Trasformazione dell'ente Azienda regionale agricola di Alberese in ente Terre regionali toscane. Modifiche alla l.r. 39/2000, alla l.r. 77/2004 e alla l.r. 24/2000*"), nelle aree della Tenuta destinate alla produzione agricola e all'allevamento zootecnico, nonché per l'esercizio delle attività di produzione silvicolturale, di gestione del parco stalloni regionale e di valorizzazione e promozione del territorio: Il tutto nel rispetto delle reciproche finalità istitutive.
In particolare, la gestione della Tenuta ai fini della delega comprende:

- l'amministrazione dei beni costituenti la Tenuta, in particolare le attività di gestione corrente, manutenzione ordinaria e straordinaria dei beni immobili e l'esercizio delle attività economiche agricole e forestali;

- l’utilizzazione dei beni medesimi secondo le finalità della medesima legge regionale anche tramite la loro messa a disposizione a favore di enti locali e altri soggetti pubblici e privati tramite convenzioni e concessioni amministrative;
- la tutela della integrità ambientale dell’intero complesso patrimoniale e dei singoli beni tramite l’attività di vigilanza sul territorio e gli interventi di recupero e migliorativi finalizzati a tale scopo;
- le iniziative utili alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale, faunistico ed immobiliare della Tenuta.

Funzioni Delegate: Area Marina Protetta Secche della Meloria

Dopo la definitiva approvazione da parte dei Ministeri competenti ed in particolare del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, è stata avviata la fattiva protezione e valorizzazione degli habitat marini di straordinario valore paesaggistico e conversazionale che caratterizzano l’Area Marina protetta Secche della Meloria. Antistante la città di Livorno, l'AMP ha una superficie di 9.372 ettari sul mare ed è situata a 3 miglia della costa livornese, estendendosi fino a circa 12 Km al largo.
Il 6 Aprile 2010 con effetto dal 21 Aprile 2010 è stato pubblicato, sulla Gazzetta Ufficiale, il decreto ministeriale che determina l'istituzione della AMP Secche della Meloria e con deliberazione del Consiglio regionale n. 35 del 8 giugno 2011, l’Area Marina protetta è stata designata anche come Sito di Importanza Comunitaria. La gestione è stata affidata al Parco Regionale Migliarino San Rossore Massaciuccoli che vede regolamentata la propria attività attraverso la disciplina delle attività consentite (*DM Ambiente 28 luglio 2009, n. 217*) e il regolamento di esecuzione ed organizzazione (*DM Ambiente 18 aprile 2014 modificato con DM Ambiente 18 luglio 2016*). Attualmente è in istruttoria presso il Ministero il regolamento specifico predisposto dall’Ente Parco quale soggetto gestore.

Dotazione Organica dell’ente

Con delibera del Consiglio Direttivo n. 64 del 18.12.2020 è stata aggiornata in accordo con le indicazioni regionali, la dotazione organica dell’Ente Parco in complessive 51 unità come da tabella seguente:

Categoria Funzionale	Consistenza numerica della Dotazione Organica
Dirigente	1
Categoria D	17
Categoria C	17
Categoria B	16
TOTALE	**51**

Alla data del 01.09.2020 il personale dell'Ente Parco è composto da 42 unità, compresa la figura di Direttore ed 1 unità attualmente in aspettativa non retribuita.

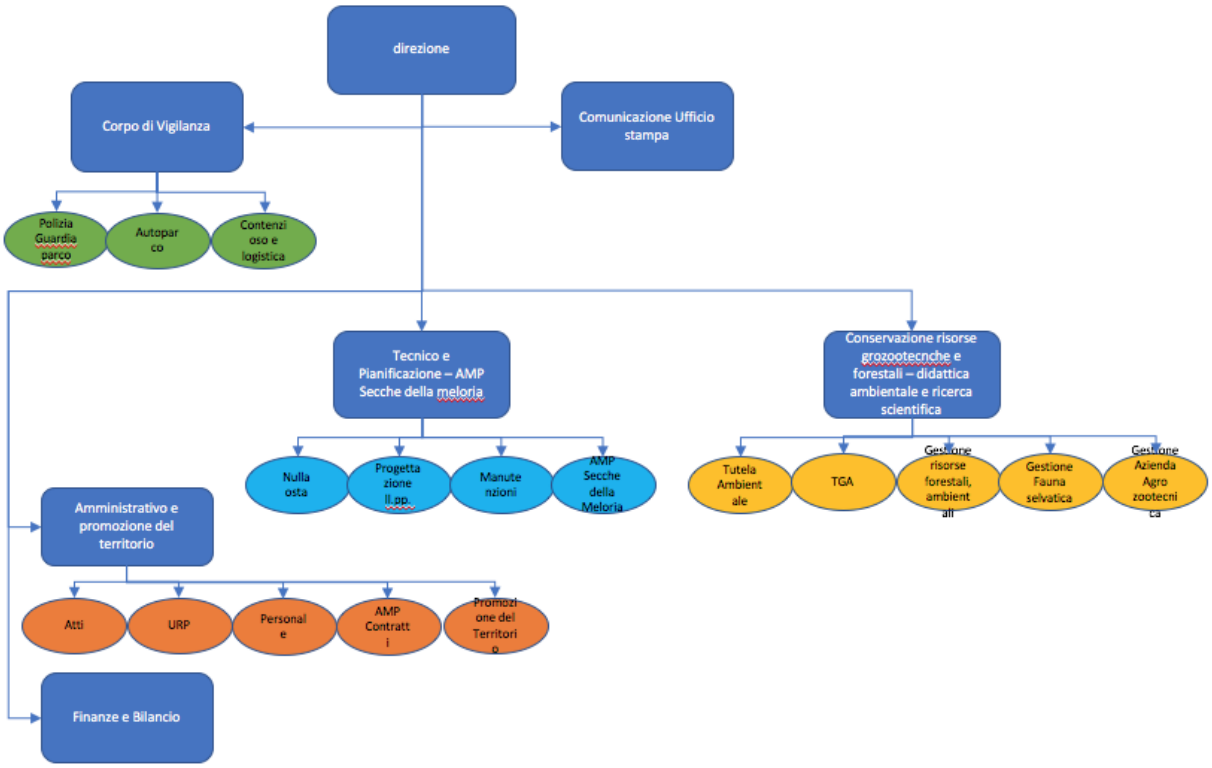
Al personale dipendente occorre aggiungere la consistenza di 11 unità di personale dipendente del Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica, comandato alla Regione Toscana e da questa distaccato all'Ente Parco per le esigenze della Tenuta di San Rossore. Tale personale risulta ad esaurimento, con retribuzione non a carico del bilancio dell'ente ma ininfluente da punto di vista della capacità assunzionale.

Nell'ultimo bilancio di esercizio approvato l'Ente Parco presenta un attivo patrimoniale superiore a 17 milioni di euro e i ricavi superano i 4.5 milioni di euro.

Attuale Struttura organizzativa

L'attuale struttura organizzativa dell'Ente fa riferimento alle Determinazioni del Direttore n. 398 del 27 settembre 2017 "*Riorganizzazione della struttura dell'Ente Parco Regionale di Migliarino, San Rossore Massaciuccoli*" e n.404 del 4 ottobre 2017 "*Riorganizzazione struttura organizzativa – rettifica determina n. 398/2017*", organizzazione rimodulata con la determinazione del Direttore n.290 del 25 maggio 2019, assunta a seguito della decadenza delle posizioni organizzative in attuazione del CCNL 21 maggio 2018, che ne ha decretato la decadenza a far data dal 21 maggio 2019.

Successivamente con Ordine di Servizio n.1 del 28.02.2020 si è provveduto ad integrare la struttura attraverso la costituzione di un nuovo servizio "*Organizzazione e personale*".



La struttura riportata in schema nella parte sottostante prevede

1. ***Ufficio di Staff della direzione:***
   a. *Comunicazione -Ufficio stampa*
2. ***Servizi di line:***
   a. *Finanze e Bilancio*
   b. *Amministrativo – Promozione e valorizzazione territorio (Atti, URP e Protocollo, Gare e Contratti, Promozione del territorio)*
   c. *Tecnico e della Pianificazione (Nulla Osta, Progettazione e direzione llpp, Manutenzioni, Area Marina Protetta Secche della Meloria.*
   d. *Conservazione, Risorse agro zootecniche e forestali. Didattica Ambientale e ricerca scientifica (Tutela Ambientale, Gestione Forestale – Didattica Ambientale e ricerca Scientifica, Gestione Faunistica, Azienda Agro zootecnica)*

3. Corpo di Vigilanza

Successivamente con Ordine di Servizio n.1 del 28.02.2020 si è provveduto ad integrare la struttura attraverso la costituzione di un nuovo servizio "*Organizzazione e personale*".

La distribuzione del Personale nell'ente parco

Il personale dell'Ente parco

Il personale con qualifica Guardiaparco risulta nella consistenza di 12 unità dei quali 7 di categoria D e 5 di categoria C. Alla struttura risulta assegnato un supporto amministrativo di categoria B per la competenza dell'ufficio contenzioso.

Il restante personale, escluso quello comandato dal Segretariato della Presidenza della Repubblica, risulta assegnato ai vari servizi in continuità con quanto disposto dalle precedenti direzioni. In particolare, l'assegnazione a meno del dipendente in aspettativa e del direttore, risulta riassunta nella tabella sottostante.

	Direzione				Conservazione, risorse agro zootecniche e forestali					Tecnico e Pianificazione - Secche della Meloria					Amministrativo e Promozione e Valorizzazione				
Categoria funzionale	Direzione	Finanze e Bilancio	Organizzazione e personale	Comunicazione	Responsabile	Tutela Ambientale	Gestione risorse Forestali	Gestione faunistica	Azienda agro-zootecnica	Responsabile	Nulla osta	Progettazione e direzione llpp	Manutenzioni	AMP Secche della Meloria	Responsabile	Atti	URP e protocollo	Contratti	Promozione del territorio
Direttore	1	-	-	-		-	-	-	-		-	-	-	-		-	-	-	-
D (responsabile)		-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-
D		-1	1	-		-	1	1	0		-	1	-	-		-	-	-	-
C		1	1	-		-	-	-	-		2	-	-	1		1	-	1	1
B		-	-	-		1	1	1	4		1	-	3	-		-	1	-	-
Sub Totale	1	2	2	0	1	1	2	2	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
in Aspettativa					1														
Totale	1	2	2	0	0	1	2	2	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
Attuali	4				11					9					5				
	15%				33%					33%					19%				

Il personale dipendente dell'ente risulta quindi al momento pari a 42 unità, incluso il direttore. Di queste nella attuale configurazione:

- n. 1 personale con qualifica dirigenziale in qualità di Direttore
- n. 1 risultano in aspettativa non retribuita (responsabile servizio Conservazione, Risorse agro zootecniche e forestali e funzionario comunicazione);
- n. 28 unità di personale (7 D, 8 C, 13 B) nella disponibilità della direzione per le attività per la gestione di tutte le attività del Parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli e l'Area Marina Protetta Secche della Meloria (1 unità temporaneamente assegnata alla Vigilanza).
- n. 12 unità di personale (7 D, 5 C) fanno parte della Vigilanza. (struttura deliberata dalla Assemblea Consortile del 3 luglio 1984, n. 10).

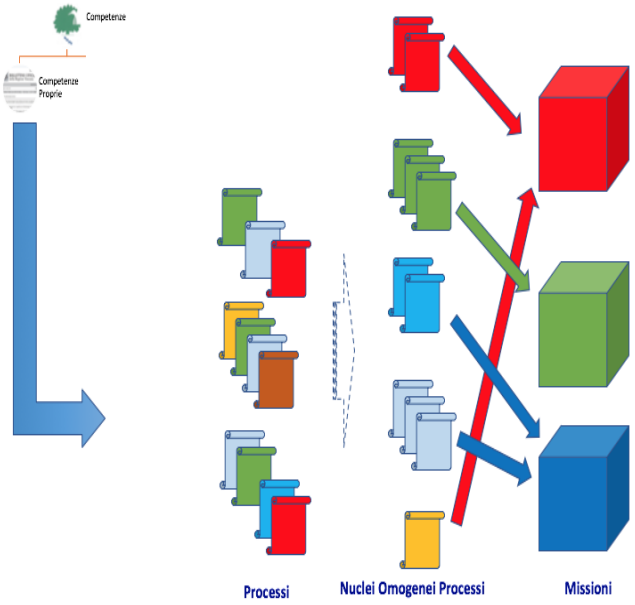
Personale alle dipendenze del Segretariato della Presidenza della Repubblica.

Al personale sopra individuato deve aggiungersi quello dipendente del Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica, comandato in Regione Toscana e distaccato presso l'Ente Parco per le esigenze della Tenuta di San Rossore nella misura di 11 unità va a integrare

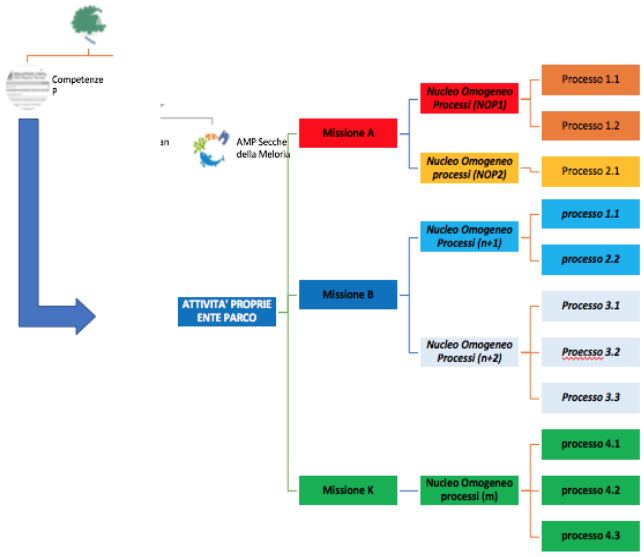
Le competenze proprie dell'Ente

Per caratterizzare l'attuale organizzazione è stata condotta nell'anno 2019, una analisi organizzativa dell'ente volta a creare una mappatura di tutti i processi presenti nell'ente. Il lavoro è stato svolto con la collaborazione dei responsabili dei vari servizi ed uffici, dai quali è scaturita la prima mappatura dei processi in competenza, utilizzati da questa direzione come base per lo studio della organizzazione. La mappatura articola le attività dell'Ente parco secondo una struttura analoga a quella degli enti locali. Non si deve infatti dimenticare che all'ente parco regionale, ente dipendente della Regione Toscana, risulta applicabile la normativa degli Enti locali oltre che la normativa regionale.

Di conseguenza, così come disciplinato per gli enti locali, le attività fanno capo a **Missioni** che, nella fattispecie risultano nella misura di 25. All'interno di queste missioni sono stati individuati i processi non singolarmente bensì raggruppati per nuclei omogenei, denominati appunto **Nuclei Omogenei di Processi (NOP)**.



I **NOP** risultano in numero di 113 e sono caratterizzati da diversa complessità che risulta definita avendo a riferimento quattro caratteristiche: "*variabilità dell'assetto normativo*", le "*competenze necessarie*", la "*rilevanza esterna*" e la "*rilevanza finanziaria*"; questa classificazione è stata approvata dal Consiglio direttivo con delibera in data 30 novembre 2020, n. 56 "*Regolamento per la individuazione ed istituzione di posizioni organizzative ed il conferimento e revoca dei relativi incarichi*".



In ***allegato A*** è riportato l'elenco di tutte le Missioni che riguardano il parco e la suddivisione di queste in NOP.

Funzioni Generali e Funzioni Specifiche

Fatta esclusione le due funzioni delegate, per le funzioni proprie è stata condotta una analisi delle 25 missioni avendo riguardo ai procedimenti ed alle competenze necessarie che ha portato ad una loro suddivisione in "***funzioni generali***" comuni

e quindi presenti in n tutti gli enti locali, e "***funzioni specifiche***" che invece si caratterizzano come peculiari per l'ente parco.

Più in particolare, fatta momentaneamente esclusione delle 2 missioni che afferiscono al Corpo di Vigilanza, le 23 missioni che residuano risultano: 20 relative a funzioni generali e 3 a funzioni specifiche.

Alle **funzioni organiche specifiche** risultano applicate 13 unità di personale.

L'attuale struttura organizzativa presenta solo uffici di line e una criticità di dotazione sia per le funzioni generali che di quelle specifiche.

Ipotesi di riequilibrio struttura mediante nuove assunzioni

Il valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile per l'ente parco risulta secondo la normativa nazionale pari a € 1.952.127,37. Tale limite in considerazione delle disposizioni contenute nella Nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale per l'annualità 2020 (*NaDEFR*) approvata dal Consiglio Regionale della Toscana, con Delibera n. 81 del 18/12/2019, viene ulteriormente ridotto a euro 1.758.060,96 (concorso della Regione Toscana agli obiettivi di finanza pubblica).

All'interno di questi limiti, la capacità di assunzione dell'ente permette in ogni caso ridotti margini di manovra.

E' decaduta la richiesta dell'Ente Parco (comunicazione del 17.12.2019 ns. prot. n.12979) che, in applicazione di quanto previsto dall'articolo 22 bis della Legge Regionale Toscana n.1 del 08.01.2009, chiedeva un ampliamento della capacità di assunzione per l'anno 2020, giustificata dalla prospettiva di dover far fronte a diversi pensionamenti tra il personale dipendente del Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica, comandati alla Regione Toscana e distaccati presso l'Ente Parco. L'assunzione per l'annualità 2020 Posizioni Giuridiche B1 da destinare alle esigenze dell'azienda agro-zootecnica situata all'interno della Tenuta di San Rossore dovrà quindi trovare spazi all'interno della disponibilità di assunzione propria dell'Ente Parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli.

Ne consegue pertanto la necessità di rivedere il programma delle assunzioni, in modo da riequilibrare gli spazi di assunzione disponibili e la loro migliore ripartizione tra le funzioni organiche generali e quelle specifiche, riservando

particolare attenzione alle esigenze dell'azienda agro-zootecnica. Inoltre, per la promozione e comunicazione in particolare, si è attivata dal 1° settembre 2020 per una dipendente, la modalità *Smart working* mentre si è procederà alla copertura dell'unità di personale in uscita con la riorganizzazione destinando personale dell'ente per quota parte del loro orario di lavoro per coprire la funzione di segreteria dal lunedì al venerdì lo sviluppo di progetti e iniziative.

PARTE TERZA:
organizzazione "MAB inspired"

Premessa

Partendo dall'esame della attuale situazione dell'organizzazione dell'ente e tenuto conto delle conclusioni della parte seconda, in questa parte si procederà ad esplicitare una proposta di riorganizzazione dell'ente volta a superare o rendere sostenibili le criticità evidenziate.

L'organizzazione come detto in precedenza non tratterà esplicitamente del Corpo di Sorveglianza, la cui organizzazione è disciplinata oltre che dal regolamento deliberato dalla Assemblea Consortile del 3 luglio 1984, n. 10 dalle disposizioni del Comandante (ultima in ordine di tempo del 3 febbraio 2021).

Le "ancore".

Nella prima parte del presente documento si è concluso indicando la strada per una nuova organizzazione che risulti non solo coerente con la visione strategica 2017 e con il documento di avvio del nuovo Piano Integrato Territoriale, ma anche e soprattutto capace di attuare i programmi e progetti approvati dal Consiglio direttivo.

In questa terza parte si intende invece definire e descrivere le "***ancore***" della nuova organizzazione. Le "*ancore*" sono elementi fortemente caratterizzanti del parco, coerenti con le indicazioni del Presidente e del Consiglio direttivo, che dovranno avere la capacità di attivare immediatamente, quasi senza controllo, al solo presentarsi una emozione collegata e caratteristica del parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli. Le ancore non sono quindi obiettivi ma stimoli che diventano vere e proprie porte di accesso ad uno specifico vissuto emotivo che riporta alla mente elementi profondi. Parafrasando la programmazione neuro linguistica, le ancore hanno l'obbiettivo di creare una percezione dell'ente parco "*su comando*" associando ("*ancorando*") la percezione della presenza ad uno stimolo concreto e tangibile.

Le tre principali ancore prese a riferimento sono:

- **I ANCORA:** l'Azienda agro-zootecnica,
- **II ANCORA:** l'Area Marina Protetta Secche della Meloria,
- **III ANCORA:** organizzazione del parco "*MAB Inspired*"

Descrizione delle "ancore"

La promozione ed incentivo nel parco delle **forme compatibili di imprenditoria**, anche con l'intento di definire un'immagine coordinata per i prodotti del Parco, aiutando a conferire a questi ultimi un carattere identitario che ne rafforzi la certificazione di qualità, individua, quale esempio di prestigio, viene rappresentato attraverso la **I ancora**, l'**azienda agro-zootecnica della tenuta di San Rossore**, le cui attività sono state riprese solo recentemente e che necessita di nuovi indirizzi che ne rilancino o ne consolidino la *mission*. Non una azienda in senso stretto ma piuttosto una start up, luogo di ricerca ed innovazione. Un tema questo che trova un importante riscontro nel Nuovo Piano Integrato che individua l'***Agricoltura come tessuto connettivo del territorio***.

Questi temi che confluiscono nell'azienda, dovranno trovare necessariamente un collegamento anche con forme alternative di turismo, come proposto recentemente nel nuovo *masterplan* di San Rossore *(Carlo Ratti Associati – Presidente Arch. Maffei Cardellini)*, ovvero il *Kibbutz*. Questo rappresenta sicuramente il più longevo esperimento di comunità collettiva esistente al mondo, che anticipa le attuali tendenze di *sharing economy*, *coworking*, *cohousing*. Il *Kibbutz* potrà configurarsi come:

- avamposto di difesa dell'ambiente,
- offerta di attrattive (musei, eco-parchi)
- offerta di servizi per l'ospitalità quali alloggi confortevoli o spartani, ristorazione di buon livello e/o tipica, itinerari guidati e no,
- offerta di esperienza scuola lavoro nel settore agricolo, forestale, veterinario, dell'innovazione scientifica e corsi di lingua.

Le esperienze legate al Kibbutz potranno essere di classica vacanza (1 o 2 settimane) ma anche con permanenza di 6 – 8 settimane, fino ad oltre sei mesi, per vivere esperienze di volontariato nelle quali il lavoro è retribuito in piccola parte per le spese non coperte dalla collettività.
Parimenti importante è la **II Ancora**: l'**Area Marina Protetta Secche della Meloria** presenta una varietà di funzioni del tutto analoghe al di là del diverso ambiente, a quella del Parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli. L'area Marina protetta viene a rappresentare i nuovi temi del "***Parco delle Acque***" e delle ***"Spiagge del parco***", nuovi contenuti del Piano Integrato Territoriale, che si aggiungono a quelli

della natura della storia: ***l'organizzazione in tenute e fattorie***, ***la gestione e conservazione dei boschi delle selve igrofile***.

Integrata con queste due ancore la **III Ancora**, ovvero descrivere una **organizzazione MAB Inspired**, predisposta alla ricerca ed all'utilizzo di strumenti innovativi quali i Progetti Integrati Territoriali ed i Contratti Ambientali. I progetti integrati hanno già visto l'ente parco protagonista quale punto di coordinamento per mettere in campo interventi per rispondere ai cambiamenti climatici, attuando manutenzioni da parte di 53 diversi enti, istituzioni e aziende agricole che operano sul territorio, coordinate appunto attraverso la regia del Parco Regionale Migliarino San Rossore Massaciuccoli. La protezione dal dissesto idrogeologico, la regimazione idraulica per migliorare le gestione dell'acqua, l'utilizzo delle fonti energetiche rinnovabili, la valorizzazione della biodiversità e delle aree ad alto valore naturalistico, il recupero di aree precedentemente degradate, l'incentivazione della filiera corta sono tutti interventi attuati in accordo, sinergia e con la partecipazione attiva della comunità istituzionale e no. Per far questo è importante la valorizzazione delle funzioni organiche specifiche per garantire e promuovere, in forma coordinata la conservazione e la valorizzazione del patrimonio naturale del parco nonché la sperimentazione delle attività produttive compatibili, integrando e connettendo queste tematiche tra di loro. E' forte in questa ancora il richiamo a due temi del Piano Integrato Territoriale: "***Il ruolo del parco quale cuore e motore di un area metropolitana e di area vasta su scala regionale***" ed "***Il progetto di manutenzione del territorio e il ruolo delle Comunità".***

Strutture minime di base, competenze e responsabilità

Secondo questa visione ed in linea con le indicazioni del Consiglio direttivo si è definito una organizzazione che distribuisce le competenze senza creare strutture sovraordinate, concentrando tutte le competenze in uffici che possono garantire una diretta e continua relazione con la comunità ma anche risposte adeguate e tempestive, assegnando per questo una autonomia gestionale ma anche finanziaria, con l'istituzione dei budget di struttura e l'assegnazione di personale nella diretta responsabilità.

Le unità di base della organizzazione sono gli **UFFICI**, con un **RESPONSABILE** al quale saranno assegnati:

1. **Obiettivi Annuali** attraverso PQPO e Piano degli Obiettivi,

2. **Competenze ordinarie** individuate mediante l'assegnazione di un gruppo di NOP (Nuclei Omogenei di Processi) che definiscono anche la complessità della struttura come somma dei singoli pesi già assegnati ai NOP, secondo le procedure previste nella delibera del Consiglio direttivo 56/2020

Per realizzare **PROCESSI e PROGETTI** agli Uffici sono assegnate annualmente:

- Risorse Umane **(HR)**
- Risorse Finanziarie **(FR)**
- Materiali e Mezzi **(Hd)**

Il Responsabile di Ufficio

- assume il ruolo e la responsabilità di
    - **Responsabile dei Procedimenti** assegnati all'Ufficio,
    - **Direzione dei lavori,** delegabile a soggetto dell'Ufficio o, in caso di assenza di personale di adeguata professionalità o incompatibilità con le attività già presenti, a soggetto esterno,
    - **direttore di esecuzione** (ai sensi dell'art. 111 comma 2 del D.lgs. 50/2016 per i contratti di servizi e forniture), delegabile a soggetto dell'Ufficio;
- adotta autonomamente tutti gli **atti infraprocedimentali**,
- adotta autonomamente gli **atti meramente esecutivi**,
- **rappresenta negli organismi, comitati, commissioni, conferenze di servizi** etc. (*in caso di delega scritta*),
- definisce le **linee di lavoro**, **coordinamento e verifica delle attività del personale assegnato**, collaborando col Direttore nella **valutazione dei risultati conseguiti** nonché del **personale assegnato**,
- ha la **gestione funzionale del personale** assegnato e la **proposta** al direttore di **orario di lavoro** del personale assegnato all'ufficio,
- presidia **in autonomia i processi/progetti** assegnati,
- coordina e verifica **gli atti redatti dai dipendenti assegnati** al servizio,

- propone alla firma del Direttore gli **atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno** di competenza dell'Ufficio allegando una **relazione istruttoria** a propria firma,
- propone le **determinazioni con o senza spesa** caricandole sul sistema *Halley* per il preventivo visto di regolarità contabile e la successiva firma del Direttore, allegando nel sistema, a propria firma:
    - il **parere di regolarità tecnica**,
    - la **relazione istruttoria** (*firmata o controfirmata*);
- propone le **deliberazioni per il Consiglio direttivo:** trasmettendole all'Ufficio "*Affari generali e legali – Nulla osta edilizia*" con gli allegati tra i quali la **Relazione istruttoria** (firmata dal responsabile del procedimento). Dopo l'inserimento nel sistema Halley a cura del servizio "*Affari generali e legali – Nulla osta edilizia*", il Responsabile del procedimento firma il parere di regolarità tecnica e l'ufficio finanziario il parere di regolarità contabile. La successiva firma del responsabile dell'ufficio "*Affari generali e legali – Nulla osta edilizia*" e del direttore autorizza la trasmissione al Consiglio direttivo e l'iscrizione all'ordine del giorno.

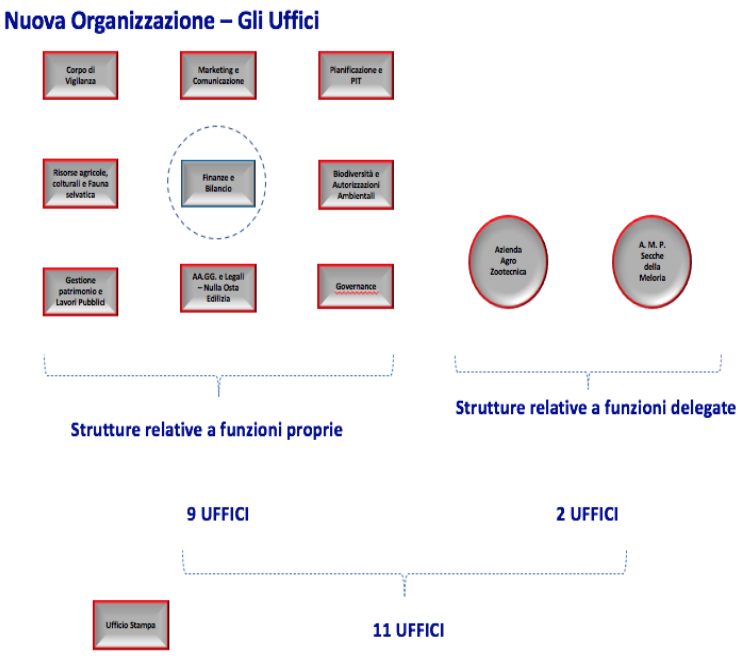
Restano nella **competenza del direttore**, in accordo con le previsioni dell'art. 40 comma 4 lettera g della legge regionale 30/2015 il direttore esercita le attività di cui all' articolo 4, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165**:**

- gli **atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno:** sono proposti alla firma del Direttore dal responsabile del procedimento che allega una **relazione istruttoria** a propria firma;
- le **determinazioni con o senza spesa:** sono proposte dal Responsabile del procedimento caricandole sul sistema *Halley* per il preventivo visto di regolarità contabile e la successiva firma del Direttore, allegando nel sistema a firma del responsabile del procedimento:
    - il **parere di regolarità tecnica**,
    - la **relazione istruttoria** (*firmata o controfirmata*);
- le **proposte di deliberazione per il Consiglio direttivo:** la proposta deve essere trasmessa all'Ufficio "*Affari generali e legali – Nulla osta edilizia*" con gli allegati tra i quali la **Relazione istruttoria** firmata dal responsabile del procedimento. Dopo l'inserimento nel sistema Halley a cura del servizio "*Affari generali e legali – Nulla osta edilizia*", il Responsabile del procedimento firma il parere di regolarità tecnica e l'ufficio finanziario il parere di regolarità contabile.
    - **il parere di regolarità tecnica,**

- **la Relazione istruttoria;**

- Il ruolo di **Responsabile dei Contratti;**
- **La definizione e gestione dell'orario di lavoro del personale** in accordo con il responsabile dell'ufficio di assegnazione.

I nuovi Uffici sono nel numero 11 (oltre ufficio stampa) di cui 9 riferibili a funzioni proprie e due alle funzioni delegate che rappresentano anche la I e II ancora, assumendo tutti nuove denominazioni e funzioni, fatta eccezione per *Finanze e Bilancio.* In particolare:



- Il **Servizio vigilanza** viene correttamente modificato in **Corpo di Vigilanza,** perdendo le funzioni legate all'Autoparco e al Contenzioso e logistica che risultano improprie rispetto alla organizzazione a Corpo,

- Il Servizio **Tecnico e Pianificazione – AMP Secche della Meloria**, viene scomposto in tre Uffici:
    - **Pianificazione e PIT** con il quale l'amministrazione, anche in considerazione della deliberazione del Consiglio direttivo n. 20 del 8 aprile 2020, vuole dare massima rilevanza alla attività di predisposizione del nuovo Piano Integrato Territoriale, il cui procedimento è stato avviato nel dicembre 2019.;
    - **Gestione patrimonio e Lavori Pubblici**, struttura necessaria per dare riscontro al piano investimenti che al momento necessita di un particolare impegno in considerazione anche delle risorse finanziarie disponibili che devono essere sempre utilizzate

traguardando alla sostenibilità successiva dei lavori effettuati, attraverso piani di manutenzione anche pluriennali;

- **Area Marina Protetta Secche della Meloria**, funzione delegata la cui complessità e funzioni rende necessaria una gestione propria di un unico ufficio; Per questo è prevista e vigente una apposito contratto per il supporto tecnico scientifico (attualmente *CIBM e UNIPI*)

- Il Servizio "**Amministrativo e promozione del territorio**", viene scomposto in due uffici:
  - **Affari generali e legali – Nulla Osta edilizia**: che ricomprende tutte le attività Generali legate principalmente agli affari istituzionali (albo pretorio, conservazione documenti, protocollo, notifica, …) ma anche tutta la gestione legale ed il contenzioso, nonché l'acquisizione di beni e servizi per il funzionamento dell'ente e logistica. Al servizio in ottemperanza anche alla necessità di rotazione delle responsabilità all'interno dell'ente, è assegnata la competenza e parte del personale per i nulla osta edilizia. La scelta di questa collocazione è motivata dalla necessità di continuare a garantire oltre che un adeguato livello tecnico, ottenuto con il personale trasferito, anche la correttezza dei procedimenti amministrativi, aspetto che trova la maggiore professionalità proprio negli AAGG e legali;
  - **Promozione e Valorizzazione**: è attribuita la competenza relativa alla fruizione, promozione e valorizzazione del territorio, in sinergia e non in contrapposizione con gli enti presenti del parco ed in generale con tutte le Comunità, orientandosi allo sviluppo di un nuovo brand dell'ente parco. In particolare, l'Ufficio oltre alla gestione della fruizione svilupperà la propria azione in:
    - Analisi e valutazioni di mercato con finalità di perfezionare il rapporto ente – fruitori ed ente - comunità,
    - Strategie per il posizionamento del parco nel sistema delle aree protette differenziandosi dalla "*concorrenza*";
    - Individuazione, analisi e relazioni con gli stakeholder;

- Rilevamento del "*Brand*" percepito dagli stakeholder;
- definizione e costruzione di "*brand identity*" coerente con i desiderata dell'ente attraverso elementi fisici (nome del brand, il logo, il design, i colori, riferimenti infrastrutturali, *wayfindin*g, …), di personalità (il modo con cui ci si presenta e si parla ai fruitori ed alla comunità), di cultura (valori di riferimento alla base dell'ente), ….;
- Definizione e costruzione di modalità di comunicazione e partecipazione dei vari stakeholder intesi quali processi di cooperazione nei quali si negozia una nuova visione del parco;

- Il servizio "**Conservazione risorse agro - zootecniche e forestali – didattica ambientale e ricerca scientifica**" vedrà ricondotta l'attività della "Tutela ambientale" al Corpo di Vigilanza per la parte coerente con la definizione di Corpo ed per quanto restante ai nuovi Uffici che derivano dal servizio. Sarà scomposto in tre uffici:
  - **Azienda Agro- zootecnica**, funzione delegata la cui complessità rende necessaria una gestione indipendente tipica di un ufficio; per questo Ufficio è prevista e vigente una apposito contratto per il supporto tecnico scientifico e gestionale (attualmente *GreenGea e veterinaria UNIPI*).
  - **Risorse agricole, colturali - Fauna selvatica:** vengono assegnate tutte le competenze relative ai rapporti con le aziende agricole nonché agli aspetti relativi alla fauna selvatica con particolare riguardo alla gestione degli ungulati (*convenzione UNISS*), ma anche lo sviluppo di progettualità simili ai progetti integrati territoriali (*PIT*) anche con linee finanziarie comunitarie.
  - **Biodiversità e Autorizzazioni Ambientali:** sono applicate all'ufficio tutte le competenze relative alla gestione delle risorse forestali e ambientali nonché i rapporti con la Comitato tecnico Scientifico e lo sviluppo di progetti integrati territoriali anche con linee finanziarie comunitarie. Tutte le autorizzazioni ambientali e le Valutazioni di Incidenza.

L'**ufficio TGA** viene ricondotto, mantenendo immutate le proprie attività, a servizio degli Uffici **Risorse agricole, colturali - Fauna selvatica** e **Biodiversità e Autorizzazioni Ambientali.**

- Il Servizio **Organizzazione e Personale:** costituito con Ordine di Servizio n.1 del 28.02.2020, è sostituito dall'Ufficio "**Governance**", unico in staff con la direzione che assicura il controllo e ove necessario il concorso alle attività dell'ente. Le competenze dell'Ufficio di Staff risultano coerenti con le disposizioni dell'art. 40 della legge regionale 19 marzo 2015, n. 30 "Norme per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio naturalistico- ambientale regionale". Oggetto dell'attività di questa struttura sarà conseguentemente:
    - il supporto organizzativo alle strutture;
    - Il management e monitoraggio degli obiettivi e dei progetti strategici della direzione e delle altre articolazioni;
    - la gestione del complessivo ciclo della performance;
    - Il monitoraggio strategico delle attività e della performance individuale dei responsabili apicali delle strutture;
    - Il supporto per la programmazione delle risorse finanziarie in raccordo con il servizio finanziario e i servizi/uffici dell'ente;
    - La gestione economica ed il monitoraggio delle risorse umane in raccordo con i responsabili dei servizi/uffici;
    - le attività di sviluppo organizzativo
    - la gestione economale
- Viene infine previsto un **Ufficio Stampa,** a diretto servizio del Presidente e del Consiglio direttivo nonché della direzione, per comunicare le attività dell'ente. E' l'unico Ufficio per il quale si prevede la possibilità dello svolgimento di attività mediante personale non dipendente.

Nell'**allegato B** sono riportate le competenze assegnate ai vari uffici.

Ulteriori indicazioni sulla prestazione lavorativa

Mentre la definizione delle competenze permetterà una semplice e delineata organizzazione per lo svolgimento della attività ordinaria, per la parte legata al *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO)* nonché al *Piano degli Obiettivi*, che annualmente saranno assegnati alle strutture, potrà essere necessario prevedere una collaborazione tra uffici costituendo, ove necessario, **Team di progetto** che potrà vedere applicato il personale di più Uffici con riferimento ad una quota parte del loro orario di ufficio.

Al fine di garantire una uniformità dell'attività lavorativa saranno sviluppati e codificati, con il contributo di tutti gli Uffici e tenendo a riferimento l'Ufficio di staff "Governance", i **processi dell'ente** che andranno nel loro insieme a definire gli ***asset dei processi* e conoscenze base,** standard da utilizzare all'interno dell'ente, studiati, definiti e costantemente aggiornati e migliorati anche sulla base dell'esperienza derivante dalla loro applicazione.

I responsabili degli uffici potranno, motivatamente, prevedere l'applicazione di lavoro in modalità agile (***smart working***) con la finalità di migliorare per il personale dipendente la conciliazione vita privata – prestazione lavorativa purché tale modalità concorra in maniera precisa al passaggio ad una prestazione, misurabile, orientata alla resa di prodotti e servizi anche accompagnata dalla rilevazione del gradimento interno e della comunità.

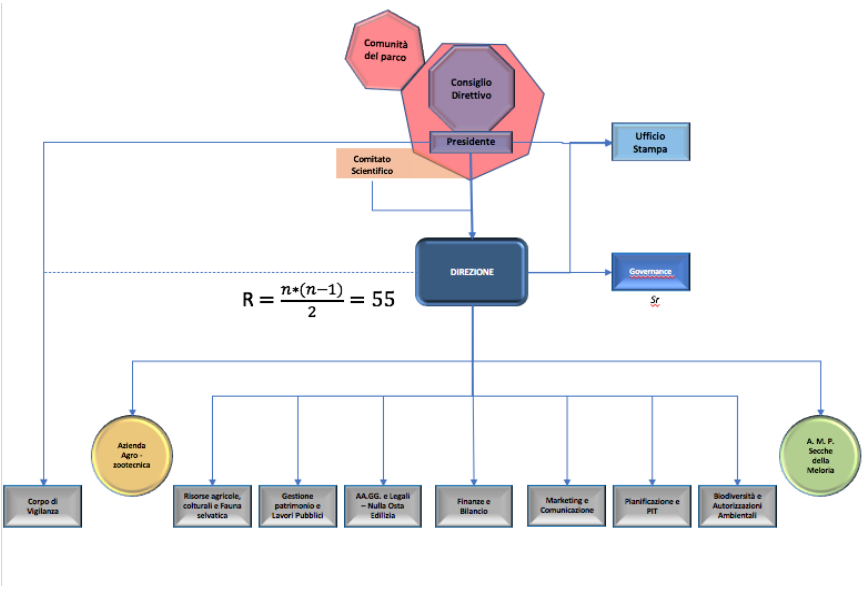
L'attività degli Uffici e tra gli Uffici dovrà comunque e sempre essere orientata verso prodotti e servizi piuttosto che documentazione, ancorando l'azione amministrativa al "***principio della leale collaborazione***", fornendo prodotti e servizi di qualità ritenuti accettabili dall'utenza anche in relazione ai tempi di rilascio, da rendere certi e preventivamente conosciuti.

Dovrà essere centrale nella attività tecnico amministrativa:

- la ***trasparenza***: garantendo la conoscenza di ciò che gli uffici stanno predisponendo internamente ed esternamente, in questo caso mediante l'informazione, la comunicazione ed il portale della trasparenza.
- L'***accessibilità*** da intendersi sia relativamente alle barriere materiali che immateriali con l'utenza, avviando una riforma digitale basata su portali di accesso.

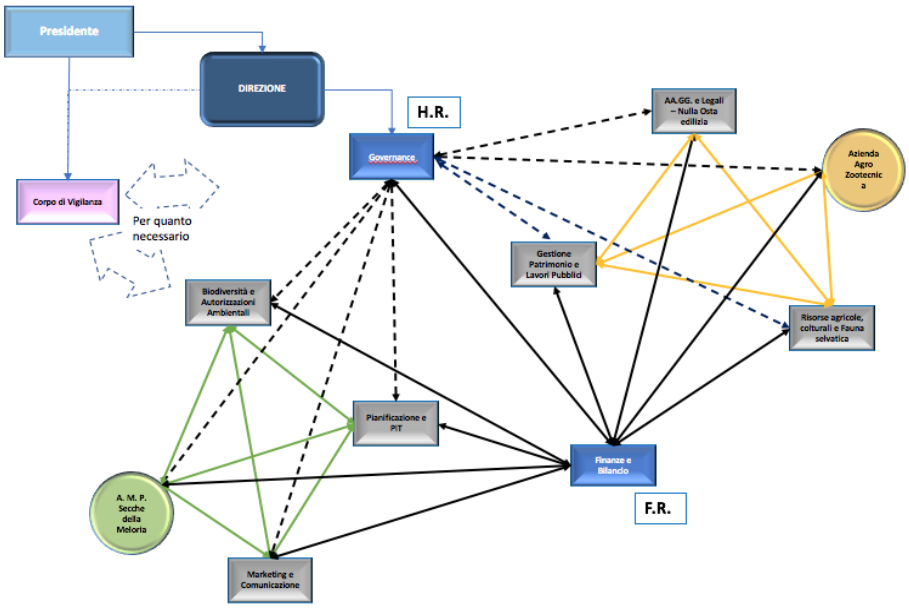
Relazioni tra Strutture minime di base, competenze e responsabilità

In questa visione basata su i principi di leale collaborazione, condivisione, partecipazione, trasparenza sarà necessario adottare una generale "*Servant leadership*", in particolare dalla direzione che così garantirà supporto ed intervento quale facilitatore della attività senza intromissioni né sovrapposizioni.



L'applicazione del modello organizzativo renderà poi necessario prevedere figure intermedie tra la direzione e gli Uffici.

Risulta infatti impossibile garantire adeguati livelli di produttività, a qualità invariata, riferendo tutte le strutture alla direzione. Il numero di relazioni, superando quello massimo teorico previsto dalla cultura del project/programme management pari a circa 21, imporrebbe infatti un rallentamento delle attività per garantirne il controllo. Per questo motivo è stata predisposta una analisi delle relazioni tra servizi che ha portato ad individuare ***un asse portante*** della struttura dell'ente formato dagli uffici



"*Governance*" e "*Finanza e Bilancio*" nonché due gruppi di Uffici come rappresentati in figura.

I due gruppi saranno costituiti il primo da

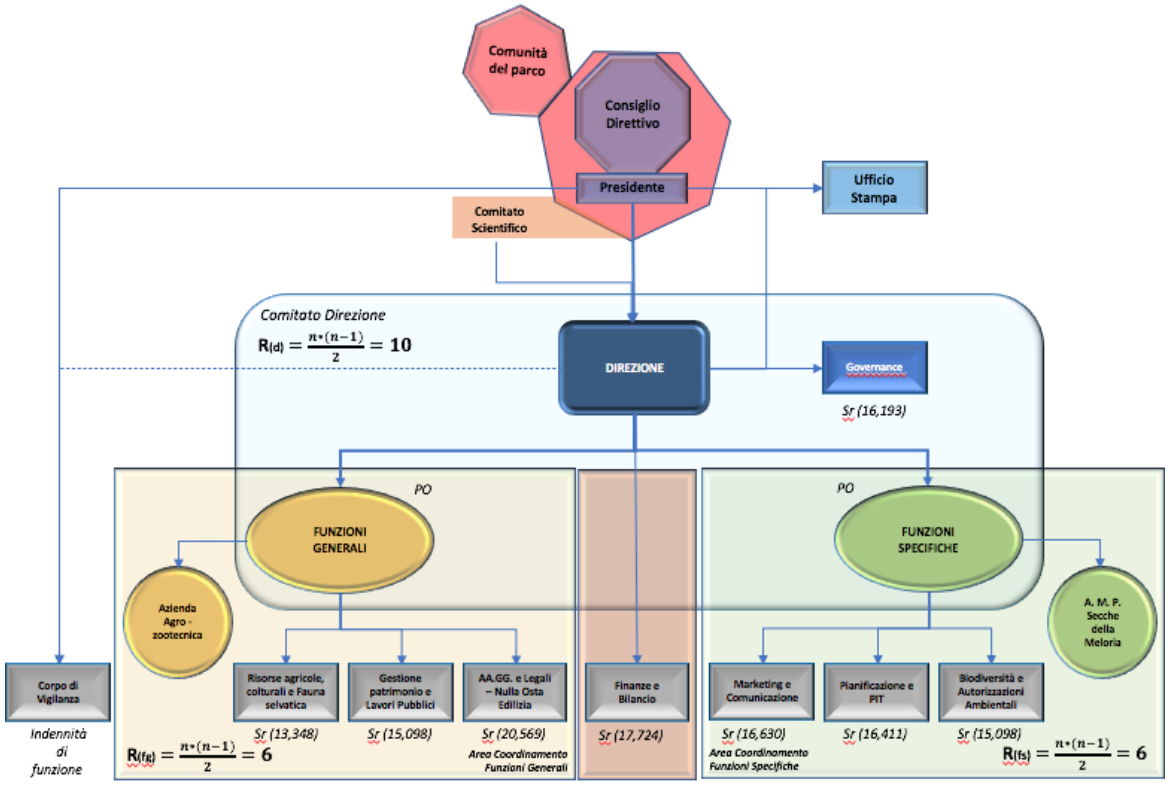
"*Pianificazione e PIT, Biodiversità e Autorizzazioni Ambientali, Promozione e Valorizzazione, AMP Secche della Meloria*"

"*Azienda Agro – Zootecnica, AAGG e legali-Nulla Osta, Risorse Agricole e colturali e gestione faunistica, Patrimonio e Lavori Pubblici*".

La costruzione dei due gruppi è partita avendo a riferimento le due ancore ovvero, l'azienda agro – zootecnica e l'Area Marina Protetta Secche della Meloria. In sintesi, la determinazione è stata così guidata

- **Gruppo centrato sulla azienda agro zootecnica**: E' evidente la relazione tra l'azienda e l'ufficio delle Risorse agricole. Inoltre, un fattore comune è la presenza di operai al quale si aggiunge per tutti gli Uffici relativi ad attività proprie, lo necessità di ricorrere frequentemente a procedure per l'acquisizione di lavori, servizi ed acquisti, procedure che trovano centralità nell'Ufficio AAGG e legali-Nulla osta.

- **Gruppo centrato sull'Area Marina Protetta Secche della Meloria**: per l'AMP non eseguiamo attività di manutenzione ne di sorveglianza, quindi l'attività risulta principalmente collegata alla pianificazione e regolamentazione oltre che alla ricerca scientifica ed alla autorizzazione ambientale. Per questo la struttura ha un forte legame con l'ufficio *Pianificazione e PIT* ma anche con l'Ufficio *Biodiversità e autorizzazioni naturalistiche*. L'ufficio *Promozione e Valorizzazione* ha attività centrali rispetto a tutto l'ente, ma sicuramente le finalità dell'ente parco portano a pensare, almeno in questa prima ipotesi, ad una collocazione dell'Ufficio in questo gruppo.



Vengono così individuati al momento **un asse portante** e **due gruppi di uffici omogenei.**

Pe riequilibrare la struttura si prevedrà quindi al momento due figure intermedie tra direttore e responsabili degli uffici, ottenendo così un numero di relazione variabile tra 6 e 10 e che garantisce a parità di altre condizioni, lo sviluppo delle attività senza ritardi.

Le due figure intermedie saranno assegnatarie di **Posizione Organizzativa** ed avranno tre specifiche funzioni:

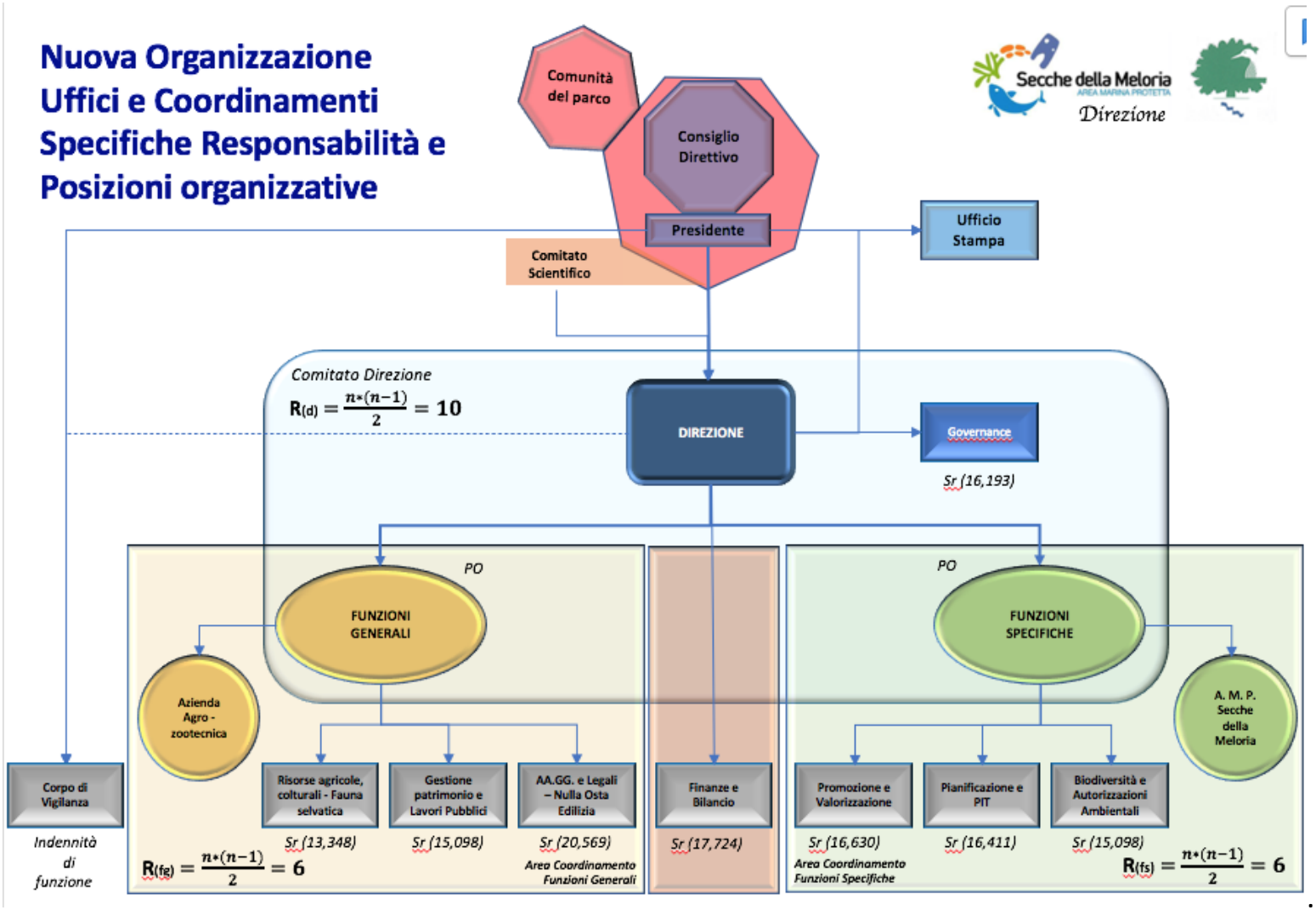
- di **coordinamento e non direzione** così da garantire per gruppi omogenei di uffici il necessario supporto per permettere lo sviluppo coordinato delle attività dei vari Uffici quando necessario,
- di **direzione delle Funzioni delegate** e quindi rispettivamente l'Area Marina Protetta Secche della Meloria e l'Azienda Agro – zootecnica, prima e seconda "ancora" dell'Ente parco.
- Manterranno la **responsabilità di Uffici già a loro assegnati**.

In sintesi, la nuova organizzazione risulterà costituita da un Ufficio di staff e da 9 uffici di line ciascuno con un responsabile. Gli Uffici fatta eccezione per Finanze e bilancio che insieme a Governance costituisce la struttura portante dell'ente, saranno raggruppati in due funzioni riferite ad una posizione organizzativa con ruolo di coordinamento, fatta eccezione che per le due funzioni delegate per le quali assumono la responsabilità anche con potere di spesa.

Si segnala a margine la possibilità per gestioni operative la possibilità di assegnare Responsabilità per il coordinamento di personale operaio, per la gestione di mezzi e per specifiche funzioni legate alla gestione degli animali dell'azienda anche tenendo conto della loro suddivisione (bovini., equidi, camelidi)

Parimenti si terrà conto delle responsabilità assegnate dal Segretariato della presidenza della Repubblica al personale comandato presso l'ente parco, inquadrandolo all'interno dell'organizzazione dell'ente.

Nuova Organizzazione Uffici e Coordinamenti Specifiche Responsabilità e Posizioni organizzative



PARTE QUARTA:
Cambiamento organizzativo

Gestione del Cambiamento organizzativo

Il termine inglese **"*change management*",** meglio esprime della approssimata traduzione "*gestione del cambiamento*" quell'approccio strutturato al cambiamento che riguarda gli individui, i gruppi, nelle organizzazioni ma anche la società e che rende possibile ma più spesso guida, la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato.

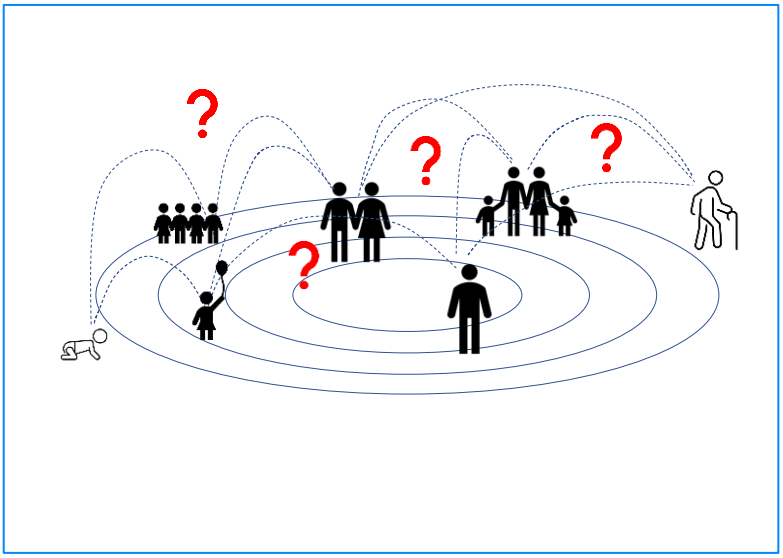
Nessuna organizzazione potrà effettuare con successo un cambiamento senza guidarlo mediante una attenta e dinamica pianificazione.

Il "*change management*" di fatto individua e costituisce **la cassetta degli attrezzi** (*strumenti e processi*) che permetterà di riconoscere e comprendere il cambiamento in atto ma anche di gestire l'impatto sulle persone conseguente ad una transizione.

Per meglio capire la funzione del *Change management* in particolare applicato alle organizzazioni, possiamo riferirsi al "*way finding*" più vicino e più comprensibile a tutti nei significati.

Come il *wayfinding*, il *change management* riguarda tutti **gli artefatti dei quali possiamo avvalerci per arrivare alla meta**: ad esempio anche luoghi, arredi, posizioni nell'edificio delle varie strutture, possono costituire un modo con il quale attraverso l'organizzazione dello spazio costruito aiutiamo a sostenere, comprendere e indirizzare il nostro **orientamento nella organizzazione**. In effetti la parola cruciale è proprio **orientamento** e quello che dobbiamo fare è anche **costruire una "*segnaletica*"**, strumento del cambiamento. Il sistema di segnali e supporti che potranno essere forniti dovranno avere la capacità di rispondere nel giusto ordine, a determinate domande: *perché sono qui?, cosa c'è qui? dove dovrei andare?, Come arrivo la? Oppure come arrivo in un altro la?*.

La risposta a queste domande, che si pongono in precise configurazioni raggiunte ma anche in tempi diversi, possono portare a **riorientare, anche continuamente, la strada da percorrere e parzialmente anche gli obbiettivi iniziali**, scegliendo di fare cose diverse, anche non completamente diverse, ma più adeguate al risultato finale che vogliamo ottenere. Conoscere la situazione in cui siamo e le possibili strade da percorrere diventa così molto importante ed il "*change management*" fornisce il supporto in maniera flessibile anche in funzione delle diverse persone in gioco, della loro partecipazione al cambiamento già ottenuto per proseguire nella con convinzione nella strada.



La **divulgazione** dovrà essere **progressiva**, ovvero comunicare alle persone ed ai gruppi *step-by-step*; le informazioni che servono a far conoscere la situazione in cui ci troviamo e perché, è necessario conoscerle per quanto necessarie, così da ottenere sempre un posizionamento corretto e coerente in quello spazio e in quel determinato tempo senza fughe in avanti ne passi indietro che potrebbero rischiare di interrompere il percorso.

L'argomento del *change management* o per meglio dire *change organization*, sarà oggetto di un ulteriore e diversa relazione.

Febbraio 2020

Il Direttore
Ing. Riccardo Gaddi

ALLEGATO A – Missioni e Nuclei Omogenei di Processi

(allegato eliminato ed inserito autonomamente nella determinazione)

ALLEGATO B – Competenze degli Uffici

(allegato eliminato ed inserito autonomamente nella determinazione)

BIBLIOGRAFIA

Per la predisposizione del documento si è fatto riferimento ai seguenti testi:

- Guida al Project management Body of Knowledge (PMBOOK guide) – V edizione – Project management Institute;
- Guida alle Pratiche dell'Agile - Agile Alliance – Project Management Institute;
- Managing Change in Organizations: a practice guide – Project management Institute;
- Project management – Russell Archibald – Franco Angeli editore;
- Il Project management emergente – AA-.VV. – Guerini e associati editore
- Uomini e Parchi – Valerio Giacomini, Valerio Romani -Franco Angeli;
- Piano Integrato Territoriale – documentazione di avvio del procedimento dicembre 2019
- Master Plan Tenuta di San Rossore – Carlo Ratti Associati – documento settembre 2020;