



*Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti
Gestione Governativa Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como*

PIAO

Piano integrato di attività e organizzazione

2025 - 2027

(art. 6, comma 6 D.L. 9 giugno 2021 n.80)



INDICE

PREMESSA	3
1. SCHEDA ANAGRAFICA	4
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	5
2.1 VALORE PUBBLICO.....	5
2.2 PERFORMANCE.....	6
2.2.1 <i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	6
2.2.2 <i>La pianificazione annuale 2025</i>	8
2.2.3 <i>Obiettivi per favorire pari opportunità ed equilibrio di genere 2025-2027</i>	10
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	11
2.3.1 <i>Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza</i>	12
2.3.2 <i>Valutazione di impatto del contesto esterno</i>	13
2.3.3 <i>Valutazione di impatto del contesto interno</i>	15
2.3.4 <i>Mappatura dei processi e valutazione dei rischi corruttivi</i>	17
2.3.5 <i>Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio</i>	23
2.3.6 <i>Monitoraggio sull' idoneità e sull' attuazione delle misure</i>	31
2.3.7 <i>Programmazione dell'attuazione della trasparenza</i>	32
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	34
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	34
3.2 PERSONALE	37
3.2.1 <i>Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre 2024</i>	37
3.2.2 <i>Dotazione organica</i>	38
3.2.3 <i>Programmazione strategica delle risorse umane</i>	41
3.3 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	42
3.4 FORMAZIONE	42
3.4.1 <i>Obiettivi del Piano di Formazione</i>	43
3.4.2 <i>Destinatari del piano</i>	46
3.4.3 <i>Ciclo di gestione della formazione</i>	47
3.4.4 <i>Metodologie didattiche</i>	48
3.4.5 <i>Piano dei corsi formativi 2025-2027</i>	48
3.4.6 <i>Monitoraggio e valutazione delle azioni formative</i>	51
4. MONITORAGGIO	53

Allegato 1 – Analisi dei rischi

Allegato 2 – Sezione trasparenza



PREMESSA

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e successivamente integrato e modificato.

Il Piano è un documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, che riunisce in un unico atto tutta la programmazione, sino al 2022 presente nei principali atti di pianificazione adottati dall'Agenzia.

Il presente Piano, relativo al triennio 2025-2027, è stato elaborato secondo le indicazioni contenute nel decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, 30 giugno 2022, n. 132 "Regolamento recante definizione del Piano integrato di attività e organizzazione", in attuazione dell'articolo 6, comma 6, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, nonché – con particolare riguardo alla sezione relativa alla prevenzione della corruzione e la trasparenza – secondo le indicazioni fornite dall'ANAC con il PNA, nonché con gli altri atti di regolazione generali adottati dall'Autorità ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013 e ss.mm.ii..



1. SCHEDA ANAGRAFICA

2. Denominazione	Gestione Governativa Navigazione Laghi Maggiore di Gara e di Como
Codice Fiscale	00802050153
Sede Legale	Via Ariosto, 21 – 20145 Milano
Rappresentante Legale	Dott. Pietro Antonio Marrapodi
Sito web istituzionale	www.navigazionelaghi.it
Indirizzo PEC	naviges@pec.navigazionelaghi.it

La Gestione Navigazione Laghi è un Ente Governativo istituito con la Legge 18 luglio 1957 n.614, da ultimo modificata ad opera dell'articolo 4, comma 4-ter, del decreto-legge 10 settembre 2021, n. 121, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 novembre 2021, n. 156. Alla Gestione Navigazione Laghi è affidata, per il tramite del Gestore Governativo, nominato dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, l'esercizio, con amministrazione autonoma delle linee di navigazione sui laghi Maggiore, di Garda e di Como, nel rispetto delle norme vigenti e delle direttive Ministeriali.

La Gestione opera mediante una Direzione Generale situata a Milano che gestisce i rapporti istituzionali con il superiore Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti e svolge funzioni di coordinamento delle tre dipendenti Direzioni di Esercizio situate rispettivamente ad Arona per il lago Maggiore, Desenzano per il lago di Garda e Como per l'omonimo lago.



2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

La Gestione Navigazione Laghi opera nell'obiettivo di garantire attraverso le proprie azioni e la propria esperienza, la mobilità nei territori dei laghi Maggiore, di Garda e di Como, fornendo un servizio di trasporto pubblico di linea su acqua efficiente, confortevole e sicuro per la piena soddisfazione delle esigenze del cliente.

La Gestione Navigazione Laghi opera per il rispetto dell'ambiente e la valorizzazione dei territori considerando prioritari il miglioramento dell'informazione e della comunicazione, il mantenimento di elevati standard di qualità erogata e il miglioramento del livello di servizio fornito a terra e a bordo; tutto ciò è garantito attraverso un costante impegno nello sviluppo delle professionalità interne, nell'adeguamento tecnologico e nell'ammodernamento della propria flotta.

La vocazione turistica dell'azienda deve tradursi sempre in un'emozione per chi viaggia.

Nell'ambito della pianificazione, regolazione e controllo di un servizio pubblico di linea, la Gestione si impegna a garantire a tutti gli utenti il rispetto di tre principi fondamentali che indirizzano la propria attività: eguaglianza ed equità, continuità, efficacia del servizio e partecipazione.

Eguaglianza ed equità

La Gestione garantisce un uguale trattamento a tutti i cittadini, senza distinzioni di nazionalità, lingua, sesso, religione ed opinioni politiche. Inoltre, è garantita alle persone a mobilità ridotta, a causa di disabilità, età o altri motivi, la possibilità di fruire dell'assistenza e dei servizi a condizioni simili a quelle a disposizione degli altri cittadini, impegnandosi per il futuro ad un ulteriore miglioramento dell'accessibilità e dell'assistenza, adottando misure atte a tale scopo, compatibilmente alle capacità economiche dell'Azienda.

In particolare, nell'ottica di favorire l'accoglienza e la mobilità a bordo della propria flotta per i viaggiatori con disabilità ed a mobilità ridotta, la Gestione ha avviato un ambizioso progetto atto ad individuare tutte le soluzioni per offrire loro un viaggio confortevole e piacevole, pur tenendo in considerazione gli inevitabili limiti strutturali e tecnici delle navi meno recenti. Molti passeggeri con disabilità continuano a viaggiare a bordo dei battelli della Navigazione Laghi e questo rappresenta sicuramente un elemento positivo che dimostra la bontà del percorso già avviato dalla Gestione Laghi, ma può anche costituire un ulteriore stimolo per sviluppare soluzioni migliorative della qualità dei servizi erogati.

Continuità

Compito primario della Gestione Governativa è quello di assicurare servizi continui e regolari senza interruzioni, fatta eccezione per le situazioni dovute a forza maggiore, casi fortuiti e tutti gli eventi non riconducibili alla responsabilità dell'Azienda erogatrice del servizio. Nel caso si verificano circostanze tali da pregiudicare la continuità del servizio, la Gestione si impegna a fornire tutte le misure necessarie, comprese quelle di tipo informativo, al fine di limitare i disservizi ed arrecare il minor disagio possibile agli utenti. In caso di sciopero la Gestione Governativa Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como provvede a divulgare con tempestività, in via preventiva, tutte le informazioni necessarie riguardo i servizi minimi garantiti.

Efficacia del servizio e partecipazione.

La prestazione del servizio pubblico di linea è concepita dalla Gestione in un'ottica di continuo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, in ambito operativo, tecnico ed organizzativo. A tal proposito la Gestione partecipa e si confronta in organismi di rappresentanza organizzata (Associazione tra Aziende) e punta sul coinvolgimento diretto della clientela nei progetti di miglioramento attraverso l'acquisizione di consigli e valutazioni dell'utenza.

L'obiettivo prioritario che si prefigge la Gestione nel suo operato consiste pertanto nel miglioramento continuo della qualità dei servizi forniti ai propri utenti, tenendo in debita considerazione l'aspetto relazionale con la clientela. A tal fine la Gestione proseguirà nell'opera di valorizzazione della propria flotta impegnandosi a garantire il miglioramento degli standard funzionali e qualitativi dei propri mezzi. In particolare, si cercherà di aumentare il numero di mezzi idonei all'accoglimento dei soggetti con disabilità e a mobilità ridotta, nonché a garantire la massima sicurezza delle navi. Altro impegno primario sarà l'ulteriore sviluppo dell'informatizzazione al fine di rendere più efficiente e rapida la Gestione del servizio offerto nonché il miglioramento del rapporto con l'utenza.

Il miglioramento continuo degli standard di qualità dei servizi finalizzato all'aumento del valore pubblico della Gestione, rientra pertanto tra gli obiettivi strategici definiti per l'anno 2025 e perseguirà nel prossimo triennio.

2.2 PERFORMANCE

2.2.1 SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sebbene la Gestione non è soggetta al decreto legislativo del 27 ottobre 150/2009 che ha introdotto disposizioni volte a disciplinare il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, in quanto applica il CCNL Autoferrotranvieri, disciplinato dal Regio Decreto 8 gennaio 1931 n°148, ha la necessità di programmare, svolgere, misurare e valutare il

proprio operato secondo i principi e i criteri improntati alla massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia della propria azione amministrativa, anche alla luce di una nuova riorganizzazione della struttura recentemente intervenuta. Si è dotata pertanto di un sistema di valutazione del personale dirigente e non dirigente al fine di definire criteri di attribuzione del Premio di Produttività basati su principi di qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa.

2.2.1.1 La performance organizzativa

In relazione ai compiti istituzionali della Gestione e dalle priorità politiche fissate con la Direttiva Annuale del Gestore scaturisce un sistema di **obiettivi strategici** così configurato:

- per ogni obiettivo è definito un indicatore significativo, al fine di misurare il grado di raggiungimento dei risultati;
- gli indicatori prescelti sono tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese. Sono stati in tal senso privilegiati indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività / processo);
- ad ogni indicatore è sempre associato un target, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Coerentemente con gli obiettivi strategici e gestionali identificati, vengono definiti gli obiettivi operativi da perseguire per il personale dirigente e non dirigente.

Gli obiettivi operativi rappresentano quindi specificazioni degli obiettivi strategici e gestionali; sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali e devono essere declinati con riferimento all'articolazione della struttura organizzativa di ciascun'unità organizzativa che concorre.

Come per gli obiettivi strategici e gestionali anche per gli obiettivi operativi sono definiti uno o più indicatori al fine di misurare e controllare l'avanzamento dell'obiettivo e ad ogni indicatore è assegnato un target quantitativo o qualitativo, osservando i seguenti criteri:

- **rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa,** focalizzandosi se necessario sulle aree di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa;
- **misurabilità dell'obiettivo,** il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile;
- **controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa,** la valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, il conseguimento dell'obiettivo dipende in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura di appartenenza;

- **chiarezza del limite temporale di riferimento**, l'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale.

2.2.1.2 La performance individuale

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono così individuati:

- per i dirigenti la valutazione della performance individuale è collegata a:
 - gli **indicatori di performance** relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici **obiettivi individuali**;
 - **la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- per il personale con qualifica non dirigenziale la valutazione della performance individuale è collegata a:
 - la quantificazione del premio in relazione ai risultati di bilancio (prendendo a riferimento il conseguimento del rapporto fra ricavi del traffico e costi di esercizio di almeno 0,35 punti percentuali);
 - il **contributo alla produttività** misurato attraverso la presenza;
 - il raggiungimento di specifici **obiettivi di gruppo o individuali**;

Ad ogni obiettivo assegnato devono essere associati:

- **Target** realizzativo, che per obiettivi misurati da indicatori quantitativi indica l'entità assoluta o percentuale da raggiungere, mentre per gli obiettivi non misurati da indicatori quantitativi indica il raggiungimento o meno dell'obiettivo stesso (SI/NO);
- **Peso** dell'obiettivo, che rappresenta l'importanza ad esso attribuita. La somma dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi deve essere pari a 100;
- **Esito** (misura del risultato sulla base di uno o più indicatori quali-quantitativi), che definisce il livello % di raggiungimento dell'obiettivo. In caso di target SI/NO l'esito potrà essere 0% o 100%. L'esito massimo è pari al 100%.

2.2.2 LA PIANIFICAZIONE ANNUALE 2025

Per l'anno 2025, sono stati definiti con apposita direttiva emanata dal Gestore di concerto con il Direttore Generale, gli obiettivi strategici che dovranno essere conseguiti dalla Gestione Governativa con indicazione della relativa declinazione operativa.

Sono stati definiti:



- n. 5 obiettivi annuali relativi al rafforzamento dei processi di sicurezza e qualità dell'esercizio;
- n. 3 obiettivi annuali relativi all'aumento degli standard di qualità dei servizi da attuarsi attraverso azioni di sviluppo dell'informatizzazione e formazione del personale;
- n. 4 obiettivi annuali relativi all'efficientamento dei processi e delle procedure organizzative e contabili al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza della gestione operativa;
- n. 3 obiettivi annuali volti alla valorizzazione e al consolidamento della comunicazione istituzionale e pubblica della Gestione Governativa e implementazione progetti commerciali

In particolare:

Obiettivo strategico

Rafforzamento dei processi di sicurezza e qualità

Obiettivi operativi

- a. Avvio delle procedure con l'Ente certificatore per il conseguimento della certificazione UNI sicurezza e ambiente.
- b. Adeguamento ed implementazione della documentazione relativa alle procedure del Sistema di Gestione della Sicurezza dell'esercizio".
- c. Avvio delle attività di monitoraggio e audit del Sistema di Gestione della Sicurezza dell'esercizio, della Sicurezza ambientale e della Sicurezza del lavoro".
- d. Proseguimento delle procedure per l'implementazione di una centrale operativa per la navigazione interna dei Laghi Maggiore, di Garda e di Como".
- e. Avvio delle attività propedeutiche al raggiungimento della Certificazione di parità di genere UNI/pdr 125:2022".

Obiettivo strategico

Aumento degli standard di qualità dei servizi

Obiettivi operativi

- a. Proseguimento delle azioni di sviluppo dell'informatizzazione al fine di rendere più efficiente e rapida la gestione del servizio offerto agevolando il rapporto tra l'azienda e l'utenza.
- b. Implementazione servizi di bigliettazione elettronica.
- c. Formazione del personale finalizzata al miglioramento della qualità del servizio.

Obiettivo strategico

Efficientamento dei processi e delle procedure organizzative e contabili

Obiettivi operativi

- a. Definizione e trasmissione al Ministero della proposta del nuovo sistema tariffario.
- b. Miglioramento dei servizi di trasporto.
- c. Adozione del Piano industriale 2025/2034.
- d. Implementazione dei sistemi informatici e dei processi di controllo di gestione.

Obiettivo strategico

Valorizzazione e consolidamento della comunicazione istituzionale e pubblica della Gestione Governativa e implementazione progetti commerciali

Obiettivi operativi

- a. Attuazione del Piano annuale di promozione e comunicazione della Gestione Governativa e del Piano annuale di acquisizione degli spazi promozionali, sui media tradizionali e/o online da parte della Gestione Governativa.
- b. Realizzazione di eventi istituzionali e di attività di promozione e marketing, finalizzati alla valorizzazione e al posizionamento della Gestione Governativa.
- c. Implementazione partnership commerciali di prodotto e sviluppo di un progetto di valorizzazione spazi commerciali a disposizione della Gestione Governativa.

2.2.3 OBIETTIVI PER FAVORIRE PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE 2025-2027

La Gestione Governativa intende perseguire nel triennio le iniziative necessarie a dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal D.lgs. n.198/2006 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, al fine di dotarsi di uno strumento concreto per offrire a tutte le lavoratrici ed ai lavoratori la possibilità di svolgere le proprie mansioni in un contesto lavorativo attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere, disagio e stress, oltre che garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

A tal proposito la Gestione si è attivata al fine di avviare tutte le attività propedeutiche al raggiungimento della Certificazione di parità di genere UNI/pdr 125:2022, che rientra tra gli obiettivi strategici da conseguire nel prossimo triennio al fine di promuovere e attuare concretamente il principio delle pari opportunità, della valorizzazione delle differenze e delle competenze nelle politiche del personale.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

In materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, il quadro normativo attuale rappresenta l'esito di un percorso evolutivo che ha progressivamente valorizzato la prevenzione come strumento centrale di gestione strategica e contrasto alle condotte corruttive. A tal proposito, la legge n. 190 del 6 novembre 2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione" ha definito un articolato modello organizzativo e di misure di prevenzione e contrasto dell'illegalità oggi ben consolidato. In aggiunta, il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" ha dato attuazione ai principi di trasparenza dell'attività amministrativa.

In questo contesto, la Gestione Governativa Navigazione Laghi, in linea con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 approvato con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e il relativo aggiornamento del 2023, ha adottato un approccio integrato alla gestione del rischio, basato su un processo ciclico di analisi, valutazione e trattamento delle aree a maggior esposizione. Questo modello mira a consolidare una cultura organizzativa improntata alla legalità, alla trasparenza e all'efficienza, attraverso il coinvolgimento attivo delle strutture interne nella mappatura dei rischi e nella definizione di misure di prevenzione efficaci e sostenibili.

Con riferimento all'evoluzione organizzativa, la Gestione, con Delibera n. 24 del 24 settembre 2024, prosegue il percorso avviato alla fine del 2021 per la revisione e l'aggiornamento della propria struttura, dei compiti e dei ruoli. Tale processo ha l'obiettivo di potenziare le funzionalità dell'ente in relazione ai compiti assegnati e ai programmi di attività, garantendo al contempo il rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità. Il rafforzamento delle funzioni di controllo e l'ottimizzazione dei processi gestionali rappresentano elementi chiave di questa riorganizzazione, in un'ottica di miglioramento continuo della governance e dei livelli di trasparenza amministrativa.

Le azioni programmatiche per il triennio 2025-2027 continueranno a svilupparsi in un quadro di gestione del rischio che non solo contrasti fenomeni corruttivi, ma favorisca un utilizzo ottimale delle risorse e il buon andamento delle attività amministrative. L'approccio adottato si pone come obiettivo la creazione di valore pubblico, garantendo un'amministrazione sempre più aperta, responsabile e orientata alla legalità.

2.3.1 OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA

Come sottolineato dall'ANAC nel PNA 2022, l'obiettivo della creazione di valore pubblico può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente.

Partendo pertanto da tale assunto, l'obiettivo generale del valore pubblico deve essere declinato in obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico.

La nuova organizzazione della Gestione ha determinato la necessità, in ottemperanza alle disposizioni normative e regolamentari vigenti in materia nonché, in particolare, alle indicazioni fornite dall'ANAC attraverso l'elaborazione dei Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) 2019 e 2022 e aggiornamento 2023, di individuare ulteriori misure di prevenzione predisposte al fine di ridurre il rischio corruttivo nell'ambito della propria organizzazione.

Il PIAO 2025-2027, come strumento programmatico, si pone l'obiettivo di introdurre nuovi obiettivi strategici di seguito riportati.

Incrementare l'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione alla luce della nuova organizzazione

Descrizione dell'obiettivo: l'obiettivo ha lo scopo di migliorare l'efficacia delle misure anticorruzione attraverso una mappatura più completa dei processi e un rafforzamento del monitoraggio sui conflitti di interesse.

Azioni:

1. proseguire nell'attività di mappatura dei processi ed analisi del rischio corruttivo, al fine di migliorare la completezza della stessa;
2. avviare le attività finalizzate alla informatizzazione dei processi di supporto alla gestione degli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza, con specifico riguardo alla reingegnerizzazione dei processi;
3. rafforzare il monitoraggio sui conflitti di interesse, attraverso un monitoraggio periodico.

Incrementare la formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale

Descrizione dell'obiettivo: l'obiettivo ha lo scopo di rafforzare la formazione in materia di etica, trasparenza e prevenzione della corruzione al fine di promuovere il valore pubblico.

Azioni:

1. proseguire nell'attività di promozione ed attuazione delle iniziative formative in materia di etica e prevenzione della corruzione, superando un approccio meramente adempimentale e favorendo una cultura diffusa della legalità;

2. prevedere un monitoraggio periodico sull'efficacia della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, attraverso l'analisi di indicatori specifici e la raccolta di feedback, per garantire un miglioramento continuo delle iniziative formative.

Migliorare il ciclo della performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)

Descrizione dell'obiettivo: l'obiettivo ha lo scopo di ottimizzare il ciclo della performance attraverso la gestione integrata di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione.

Azioni:

1. rafforzare il monitoraggio della performance attraverso l'adozione di indicatori specifici che valutino l'efficacia delle misure di trasparenza e anticorruzione;
2. implementare meccanismi di controllo e revisione periodica per assicurare l'allineamento tra gli obiettivi di performance, le strategie di prevenzione alla corruzione e gli obblighi di trasparenza.

In conclusione, risulta necessario rafforzare le attività di presidio e controllo dei processi interni al fine di garantire una maggiore conoscenza dei possibili rischi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. In tale logica occorre proseguire nella costante vigilanza sul corretto svolgimento dell'attività amministrativa del personale della Gestione Governativa Navigazione Laghi.

2.3.2 VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto esterno mira ad evidenziare come le caratteristiche dell'ambiente in cui opera la Gestione Governativa Navigazione Laghi possa influenzare l'insorgenza di fenomeni corruttivi. A tal proposito, sono state esaminate le caratteristiche del contesto esterno, con l'obiettivo di comprendere le principali pressioni e influenze a cui le strutture della Gestione Governativa potrebbero essere sottoposte.

Le interazioni tra le strutture organizzative e i principali *stakeholder* della propria azione devono essere continuamente monitorate e aggiornate, costituendo la base sia della mappatura dei processi che dei parametri di ponderazione dei rischi. L'analisi del contesto esterno finalizzata alla completa individuazione degli interlocutori, nonché alla individuazione delle corrette tipologie di relazione è fondamentale al fine di individuare nella successiva fase di valutazione del rischio i fattori abilitanti che agevolano il verificarsi di fenomeni corruttivi.

I principali interlocutori specifici della Gestione risultano essere i seguenti:

- **Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti:** organo di riferimento per l'indirizzo, la vigilanza e il finanziamento delle attività della Gestione.

- **Regioni e Enti Locali:** in particolare, le amministrazioni regionali e comunali dei territori in cui la Gestione opera, con cui si coordinano le attività di trasporto pubblico locale.
- **Altre aziende di TPL:** soggetti con cui si coopera per integrare l'erogazione del TPL ed il sistema tariffario.
- **Università e altri Istituti di ricerca:** soggetti con cui si hanno rapporti per l'effettuazione di studi e progetti di sperimentazione.
- **Organizzazioni Sindacali dei lavoratori:** interlocutori nelle relazioni sindacali.
- **Operatori economici privati:** per l'affidamento di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture.
- **Avvocatura dello Stato:** interlocutore per la difesa degli interessi aziendali e la gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale.
- **Privati cittadini:** candidati per concorsi pubblici; accesso agli atti amministrativi.

Per ciascuno degli interlocutori sopra citati, la tabella seguente riporta la tipologia di relazione, specificando gli input e gli output derivanti dall'interazione con la Gestione Governativa.

Interlocutori	Tipologia di relazione	
Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture (MIT)	Input	Direttive, linee guida, finanziamenti, richiesta documentazione
	Output	Trasmissione di memorie e documentazione richiesta
Regioni e Enti Locali	Input	Richieste a vario titolo
	Output	Riscontro alle richieste
Altre aziende di TPL	Input	Richieste a vario titolo per intensificare i servizi di trasporto e stipulare accordi tariffari
	Output	Riscontro alle richieste ricevute per l'intensificazione dei servizi di trasporto e concludere accordi sulle tariffe
Università e Istituti di ricerca	Input	Richieste per studi progettuali e sperimentazioni
	Output	Conclusione e gestioni di accordi per l'esecuzione di specifici studi e sperimentazioni
Organizzazioni sindacali dei lavoratori	Input	Ricezione di segnalazioni

	Output	Audizioni e gestione delle vertenze
Operatori economici privati	Input	Affidamenti e gare d'appalto lavori, servizi e forniture
	Output	Graduatoria dei soggetti ritenuti idonei e stipula dei contratti; atti di verifica e monitoraggio fase esecutiva
Avvocatura dello Stato	Input	Predisposizione memorie difensive e raccolta di elementi istruttori
	Output	Trasmissione delle memorie difensive e degli elementi istruttori richiesti
Privati cittadini	Input	Organizzazione di concorsi pubblici / istanze accesso agli atti
	Output	Gestione delle procedure concorsuali ed assunzioni; gestione accesso agli atti

2.3.3 VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno tiene conto degli aspetti legati all'organizzazione ed alla gestione operativa che influenzano la sensibilità della struttura al rischio di corruzione ed è volta a far emergere da un lato il sistema delle responsabilità, dall'altro il livello di complessità dell'Ente. Relativamente al sistema delle responsabilità, si rivela di particolare importanza l'analisi della struttura organizzativa, al fine di individuare eventuali elementi utili ad indagare come le caratteristiche organizzative possano influenzare il profilo di rischio della realtà in cui l'Ente opera. La Gestione Governativa Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como (GGNL) è un Ente Governativo istituito con Legge n. 614/1957 attraverso la quale il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, a mezzo di apposito Gestore, nominato dal Ministro, gestisce direttamente i servizi pubblici di navigazione sui laghi in questione. Tale incarico è attualmente affidato al Dott. Pietro Antonio Marrapodi.

GGNL opera mediante:

- una Direzione Generale situata a Milano che opera secondo gli indirizzi impartiti e gli obiettivi indicati dal Gestore Governativo. Tale Direzione definisce altresì gli obiettivi assegnati ai Dirigenti, cura i rapporti interni tra il Gestore Governativo e la struttura, i Dirigenti e il personale, sovrintende alla organizzazione e all'attività degli uffici dirigenziali, indirizza coordina e controlla l'attività degli uffici dirigenziali e l'operato dei Dirigenti, modifica ove necessario l'articolazione delle Direzioni in unità Complesse, dispone in ordine alle promozioni, ai trasferimenti, alla modifica o alla risoluzione dei contratti, assicura lo

svolgimento delle relazioni sindacali, cura la contrattazione collettiva, controlla l'andamento economico-finanziario della Gestione, esercita la potestà disciplinare avvalendosi dell'Ufficio Disciplina, predispone i programmi di investimento, cura il Controllo di Gestione e la Valutazione della Performance;

- n. 3 Direzioni di Esercizio, situate rispettivamente ad Arona per il Lago Maggiore, Desenzano per il Lago di Garda e Como per il Lago di Como.

L'Ente garantisce attraverso le proprie azioni e la propria esperienza, la mobilità nei territori dei laghi Maggiore, di Garda e di Como, fornendo un servizio di trasporto pubblico di linea su acqua. GGNL opera per il rispetto dell'ambiente e la valorizzazione dei territori considerando prioritari il miglioramento dell'informazione e della comunicazione, il mantenimento di elevati standard di qualità erogata e il miglioramento del livello di servizio fornito a terra e a bordo. Tutto ciò è garantito attraverso un costante impegno nello sviluppo delle professionalità interne, nell'adeguamento tecnologico e nell'ammodernamento della propria flotta.

Attualmente, la Gestione Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como arriva ad impiegare fino a 650 dipendenti suddivisi tra personale amministrativo, di cantiere – distribuito presso i 4 cantieri navali di Arona, Peschiera del Garda, Como e Dervio, forniti di strutture ed impianti tecnologici di avanzata concezione per la cantieristica navale – e personale del settore movimento.

Nella sede di Milano sono situati i seguenti uffici:

- Ufficio Direzione Relazioni Esterne, Affari Istituzionali e Comunicazione;
- Ufficio Direzione Generale;
- Ufficio Direzione Risorse Umane e Affari Legali;
- Ufficio Direzione Bilancio e Contabilità;
- Ufficio Direzione Tecnica;
- Ufficio Direzione Vigilanza sull'Esercizio e Sistemi di Gestione della Sicurezza;
- Gli uffici delle Unità Complesse delle Direzioni sopra indicate.

Le Direzioni di Esercizio della Gestione Governativa Navigazione Laghi sono ripartite nei seguenti uffici:

- UC Amministrativa;
- UC Tecnica.

Nella valutazione del contesto interno si è tenuto conto della declaratoria dei compiti e dei poteri dei titolari degli incarichi dirigenziali, così come definiti nella Delibera n. 24 del 24/09/2024.

Alla data di stesura del presente Piano non sono pervenute segnalazioni di fatti corruttivi, e non si sono verificati fatti corruttivi interni che hanno dato seguito a procedimenti disciplinari nei confronti del personale.

2.3.4 MAPPATURA DEI PROCESSI E VALUTAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI

L'analisi è stata condotta in considerazione delle indicazioni metodologiche in materia dall'Allegato 1 del PNA 2019 (Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi), confermate negli orientamenti ANAC 2022 e nel nuovo PNA 2022, adottato con delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023.

La Gestione Governativa Navigazione Laghi, come detto in precedenza, sta portando avanti un percorso di riorganizzazione, avviato alla fine del 2021, per la revisione e l'aggiornamento della propria struttura, dei compiti e dei ruoli con l'obiettivo di rafforzare i processi per migliorarne l'efficacia. Tuttavia, se non gestiti correttamente, tali cambiamenti potrebbero creare condizioni favorevoli a fenomeni corruttivi, pertanto, la riorganizzazione rappresenta un'opportunità strategica per consolidare le politiche di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza.

Una chiara definizione dei ruoli e la responsabilizzazione dei soggetti coinvolti nel processo di analisi del rischio e nell'attuazione delle politiche di prevenzione della corruzione rappresentano un passaggio essenziale per delineare compiti e responsabilità all'interno della Gestione. Questo approccio consente di valorizzare il contributo di ciascun attore, favorendo l'adozione di misure più efficaci e concrete per il contrasto alla corruzione.

Di seguito si riportano i soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione e i relativi compiti:

- **il Gestore Governativo** è chiamato a gestire l'esercizio con amministrazione autonoma, in nome e per conto dello Stato, delle linee di navigazione in servizio pubblico sui laghi di Garda, Maggiore e di Como e, nell'ambito del sistema di prevenzione della corruzione, è tenuto all'approvazione del PIAO;
- **il personale dipendente** è chiamato a partecipare al processo di gestione del rischio, osservare le misure contenute nel PIAO, segnalare le situazioni di illecito al dirigente di riferimento;
- **i Direttori**, rappresentano l'Ente presso gli organi di vigilanza dello Stato, delle regioni e degli enti locali territoriali, secondo le rispettive attribuzioni, e rispondono dell'efficienza del servizio ai fini della sicurezza e della regolarità, nonché, per l'area di rispettiva competenza, svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) e del Responsabile della Trasparenza (RT), dei Referenti e dell'Autorità Giudiziaria; partecipano al processo di gestione del rischio, propongono le misure di prevenzione, assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- **i Responsabili di ogni Struttura di riferimento** collaborano insieme al RPC e RT, nonché ai Direttori, alla stesura del Piano, e forniscono ai colleghi direttive individuate per il contrasto

alla corruzione, monitorando sul corretto adempimento e sull'efficacia delle azioni intraprese e assicurando costante attività di reporting al Direttore di riferimento;

- **i Titolari di contratti per lavori, servizi e forniture** osservano le misure contenute nel PIAO e segnalano qualsiasi sospetto o commissione di illecito.

La Gestione Governativa Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como ha nominato:

- con delibera n. 171 del 02/12/2015, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione in ottemperanza a quanto previsto dalla Circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del 25.01.2013 il Geom. Luca Bassi.
- con delibera n.172 del 02/12/2015, il Responsabile per la Trasparenza e per l'Integrità il Geom. Giuseppe Bonelli, secondo le previsioni del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina sugli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

Di seguito sono riportati i compiti dei suddetti Responsabili:

il Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) è chiamato gestire le seguenti attività:

- elaborazione della proposta di piano della prevenzione della corruzione;
- vigilare sull'attuazione, da parte di tutti i destinatari, delle misure di prevenzione del rischio contenute nel PIAO;
- svolgere i compiti previsti dalla disciplina del Whistleblowing;
- segnalare all'organo di indirizzo le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- rendere noti i risultati dell'attività svolta in una Relazione annuale pubblicata sul sito istituzionale;
- definizione di procedure appropriate per selezionare e formare dipendenti destinati a operare in settori particolarmente esposti al rischio corruzione;
- verifica dell'efficace attuazione del piano e della sua idoneità;
- proposta di modifica al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione;
- individuazione del personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità;
- formulazione e pubblicazione sul sito web istituzionale di attestazioni relative all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione dei dati e delle informazioni di cui al D.Lgs. 33/2013.

il Responsabile per la Trasparenza e per l'Integrità che può coincidere con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione svolge le funzioni di cui all'art. 43 del D.Lgs. 33/2013 e in particolare:

- controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate;
- aggiornamento del Programma per la Trasparenza e per l'Integrità, all'interno del quale sono previste specifiche misure di monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza e ulteriori misure e iniziative di promozione della trasparenza in rapporto con il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

L'Ente ha ritenuto opportuno nominare due distinte figure in ambito di prevenzione della corruzione e obblighi trasparenza, al fine di svolgere in maniera più capillare gli opportuni controlli, garantendo la regolare attuazione della normativa di riferimento.

In tale contesto, facendo riferimento all'elenco dei processi assegnati a ciascuna Direzione, come mappati nella documentazione riferita al Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2024-2026, è stato richiesto ai responsabili di ciascuna Struttura l'aggiornamento dell'elenco dei processi, le relative attività e aree a rischio corruzione, con indicazione delle parti interessate e dei fattori interni ed esterni rilevanti nel contrasto dei fenomeni corruttivi. L'analisi è stata coordinata dal Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC).

Al fine di assicurare un'applicazione chiara e omogenea della metodologia prevista dalle linee guida l'analisi si declina nelle fasi di seguito riportate:

- mappatura processo e attività;
- valutazione del rischio;
- trattamento mitigazione del rischio.

I processi individuati sono stati descritti nelle singole attività di cui si compongono, al fine di identificare in modo diretto e chiaro le responsabilità ed i soggetti coinvolti. Infine, ciascun processo è stato classificato in un'area di rischio, generale o specifica, come evidenziato nelle tabelle di seguito riportate.

Distribuzione dei processi nelle aree di rischio “generali”

Area di rischio	Processo
Acquisizione e gestione del personale	Reclutamento del personale
	Gestione del personale
	Gestione della turnazione del personale
	Gestione delle presenze
Affari legali e contenzioso	Gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale
Contratti pubblici	Espletamento delle procedure di acquisizione di beni, lavori e servizi
	Stipula ed esecuzione dei contratti
	Stipula dei contratti di approvvigionamento
	Gestione delle procedure in conto capitale
	Gestione degli approvvigionamenti di competenza
	Stipula dei contratti di approvvigionamento
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Gestione dei conflitti di interesse
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Verifica degli incassi
	Redazione del bilancio preventivo e consuntivo
	Assistenza al Collegio dei Revisori
	Gestione delle trasferte del personale
	Servizio di cassa
	Gestione delle spese
Incarichi e nomine	Gestione degli incarichi di collaborazione
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari	Gestione delle concessioni dei pontili
	Gestione delle licenze di navigazione

Le “aree specifiche” si differenziano da quelle generali per la loro presenza in relazione alle caratteristiche tipologiche della Gestione Governativa.

La tabella di seguito riportata illustra le aree di rischio individuate tra quelle specifiche con il relativo dettaglio dei processi e delle attività in esse rientranti.

Distribuzione dei processi nelle aree di rischio “specifiche”

Area di rischio	Processo
Gestione e sviluppo dei sistemi informativi	Gestione dei sistemi e delle infrastrutture informatiche
	Gestione della sicurezza informatica
Gestione dei rapporti con soggetti interni ed esterni	Gestione dei media e attività commerciali
	Rapporti con le Pubbliche Amministrazioni
	Gestione del noleggio delle imbarcazioni
	Gestione degli accordi di mobilità
Servizi comuni	Gestione dei doni, omaggi e regali
	Gestione dei flussi documentali in entrata ed uscita
	Gestione trasferite del personale
	Gestione dell'emissione delle tessere di cortesia e di servizio
	Gestione della cassa economale
Gestione dei fondi	Gestione dei finanziamenti per interventi straordinari
Area normativa	Prevenzione della corruzione e obblighi della trasparenza
	Gestione degli adempimenti in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro
	Accesso agli atti
Gestione operativa e patrimoniale	Gestione del magazzino
	Gestione del gasolio
	Gestione del parco auto
	Programmazione e gestione degli interventi di manutenzione
	Gestione della sicurezza degli impianti fissi di terra e di bordo

Infine, per ciascuna attività sono stati identificati i possibili eventi rischiosi e i relativi fattori abilitanti, che potrebbero dunque facilitarne il verificarsi. La valutazione complessiva del rischio è stata poi effettuata attribuendo ad ogni attività un livello di rischio basato su una ponderazione ragionata dei seguenti tre indicatori di stima:

- impatto economico e livello di interesse esterno;
- livello di discrezionalità del decisore interno alla Pubblica Amministrazione;
- manifestazione di eventi corruttivi in passato.

Di seguito sono riportati i suddetti indicatori, con una descrizione di ciascuno e i corrispondenti criteri utilizzati per classificarli nei livelli di rischio basso, medio e alto.

Indicatore	Descrizione	Livello basso	Livello medio	Livello alto
Impatto economico e livello di interesse esterno	La gestione di risorse finanziarie pubbliche, l'erogazione di benefici economici o altri vantaggi per i destinatari può aumentare il rischio connesso al processo.	L'attività non ha impatti economici né genera benefici rilevanti, ma riguarda esclusivamente aspetti interni e non ha ricadute socio-economiche.	L'attività comporta l'assegnazione di vantaggi a soggetti terzi, ma senza particolare rilievo economico o attenzione esterna significativa.	L'attività comporta l'assegnazione di vantaggi economici rilevanti (es. sovvenzioni, contributi, fondi pubblici) o la gestione di risorse significative.
Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA	Maggiore è il margine di scelta personale del decisore, maggiore è il livello di rischio rispetto a situazioni in cui l'attività è regolata in modo preciso e vincolante.	L'attività è interamente regolata da norme, regolamenti, direttive o altri atti amministrativi, senza margini decisionali discrezionali.	L'attività segue indicazioni normative ma consente una certa libertà di interpretazione o scelta da parte del decisore.	L'attività è priva di vincoli normativi rigidi e viene gestita in modo fortemente discrezionale.
Manifestazione di eventi corruttivi in passato	Se in passato l'attività è stata interessata da casi di corruzione, il rischio risulta più elevato, soprattutto in presenza di elementi che possono agevolare il ripetersi di eventi corruttivi	Non si sono mai registrati episodi corruttivi nell'ambito dell'attività analizzata.	Negli ultimi tre anni, ad esclusione dell'anno più recente, si sono verificati episodi di corruzione connessi a questa attività.	Nell'ultimo anno si sono verificati eventi corruttivi riferibili all'attività analizzata.

La terza fase dell'analisi, il "trattamento del rischio", ha coinvolto le strutture nell'individuare, per ciascuna attività, una o più misure organizzative già attuate o pianificate, con l'obiettivo di ridurre

la probabilità che un evento rischioso possa compromettere l'interesse pubblico o ostacolare il raggiungimento dei risultati attesi. Le misure di prevenzione così identificate vengono successivamente monitorate per verificarne l'efficacia e l'adeguatezza.

Nelle tabelle contenute nell'Allegato 1 – “Analisi del rischio” – sono sintetizzati, per ciascuna struttura, i risultati dell'attività di analisi.

2.3.5 PROGETTAZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Il trattamento del rischio mira a individuare le misure di prevenzione più appropriate per ridurre i rischi corruttivi individuati, tenendo conto sia del livello di rischio che dei fattori abilitanti. Ogni Responsabile ha il compito di valutare le misure più idonee da adottare per ciascun processo, considerando anche le disposizioni obbligatorie e specifiche suggerite da ANAC, oppure di proporre nuove azioni per rafforzare il sistema di prevenzione.

Garantire l'attuazione continua e corretta delle misure nel tempo, sia attraverso il monitoraggio che tramite eventuali interventi correttivi o integrativi, permette di mantenere l'efficacia dell'azione preventiva e di individuare tempestivamente eventuali criticità che ne riducano l'efficacia.

Le misure di prevenzione dei rischi, come previsto dal PNA, si distinguono in generali e specifiche: Misure generali: agiscono in modo trasversale sull'intera amministrazione, rafforzando complessivamente il sistema di prevenzione della corruzione e incidendo su tutti i processi.

- formazione del personale;
- codice di comportamento;
- segnalazione illeciti - *whistleblowing*;
- inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi;
- conflitto di interessi;
- *pentouflage* (incompatibilità successiva);
- monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti esterni;
- Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA).

Misure specifiche: intervengono su criticità mirate all'interno di singoli processi, includendo azioni di natura organizzativa finalizzate a mitigare i rischi corruttivi legati a determinate attività o processi specifici.

MISURE GENERALI

Formazione del personale

Il PNA in tema di formazione prevede una strategia formativa basata su due livelli:

- uno generale, che riguarda tutti i dipendenti e in particolare l'aggiornamento delle competenze in tema di etica e legalità;

- uno specifico rivolto al RPC/RT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio (es. politiche, programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali in relazione allo specifico ruolo del soggetto all'interno della società).

In linea con quanto previsto dalla normativa e a beneficio della prevenzione dei comportamenti illeciti da parte del proprio personale dipendente e dei soggetti esterni con cui si rapporta, GGNL ha definito idonee procedure di formazione in settori particolarmente esposti al rischio corruzione. È importante che le attività sensibili dell'Ente siano gestite da figure professionali specificatamente formate.

L'Ente si impegna ad adottare una procedura interna che garantisca nel tempo la tempestività, la pertinenza e il monitoraggio dell'efficacia dell'attività formativa rivolta al personale.

In particolare, il piano formativo è articolato in tre ambiti d'intervento:

- comunicazione generale: diffusione a tutto il personale dei principi normativi e contestualizzazione dei profili di rischio legati all'attività istituzionale;
- formazione specifica: formazione diretta al personale che opera nelle attività a rischio corruzione;
- formazione periodica: formazione erogata in occasione di nuove assunzioni o di assegnazioni di nuove mansioni.

Il piano formativo approvato dal RPC/RT deve contemplare almeno le seguenti tematiche:

- contesto normativo di riferimento (a titolo esemplificativo, Legge 190/2012, Piano Nazionale Anticorruzione, D.Lgs. 33/2013);
- sezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO adottato dall'Ente;
- compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti in ambito della prevenzione;
- codice di comportamento;
- procedure adottate, poste a presidio del rischio corruzione;
- Programma per la Trasparenza e per l'Integrità: procedure in essere e ruolo del sito istituzionale, quale strumento comunicativo e divulgativo;
- flussi informativi da e verso e RPC/RT;
- sistema disciplinare di riferimento.

Codice di comportamento

L'ente ha adottato un Codice Etico, che focalizza l'attenzione sulle caratteristiche proprie della Gestione Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como con l'obiettivo di pervenire alla condivisione generale dell'attuazione dei principi di buon andamento ed imparzialità nell'espletamento di compiti e funzioni pubbliche da parte del personale dipendente e di tutti i soggetti interessati, ivi compresi quelli esterni.

Il Codice Etico dell'Ente costituisce un utile strumento per prevenire comportamenti inadeguati rispetto alle politiche istituzionali ed alle notazioni di indirizzo delle Direzioni e del Ministero delle infrastrutture e dei Trasporti, poiché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità sociali ed etiche dei propri dirigenti, quadri, dipendenti, consulenti esterni e fornitori verso i diversi gruppi di portatori d'interesse.

I destinatari sono pertanto chiamati al rispetto dei valori e principi del Codice Etico e sono tenuti a tutelare e preservare, attraverso i propri comportamenti, la rispettabilità e l'immagine dell'Ente nonché l'integrità del suo patrimonio economico ed umano.

Il documento è stato integrato a garanzia di una maggior aderenza ai dettami del PNA, delle Linee Guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni, nonché in conformità alla normativa di riferimento.

In sintesi, sono riportati qui di seguito i principali ambiti d'intervento:

- regali ed omaggi;
- partecipazione ad associazione e organizzazioni;
- comunicazione degli interessi finanziari e ai conflitti d'interesse;
- prevenzione della corruzione;
- trasparenza e tracciabilità;
- comportamento nei rapporti privati;
- comportamento in servizio;
- rapporti con il pubblico;
- disposizioni particolari per i dirigenti;
- vigilanza, monitoraggio e attività formative.

Tale documento è aggiornato, in considerazione delle più recenti misure di prevenzione adottate e degli obiettivi anticorruzione prefissati dall'Ente.

Segnalazione illeciti – Whistleblowing

Il D. Lgs. n. 24/2023 "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali" ha recentemente rinnovato la disciplina normativa introdotta dalla Legge 190/2012, e succ. modifiche, che aveva introdotto nel vigente ordinamento un sistema di prevenzione amministrativa della corruzione.

La recente normativa prevede per il segnalante/whistleblower (soggetto interno o esterno all'Ente che segnala reati, condotte illecite o irregolarità di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro) forme di tutela rafforzata ed estesa anche a soggetti diversi da chi segnala,

come il facilitatore o le persone menzionate nella segnalazione, senza differenziazione tra il settore pubblico e quello privato.

È stato ampliato sia il perimetro dei soggetti che possono segnalare (whistleblower) sia il perimetro oggettivo di cosa si può segnalare, prevedendo maggiori tutele in favore dei segnalanti in termini di riservatezza, sostegno e protezione avverso ogni forma di ritorsione conseguente ad una segnalazione.

La recente normativa ha, inoltre, previsto la possibilità per il segnalante, in presenza di determinati requisiti, di denunciare i fatti attraverso l'utilizzo di canali esterni alla Gestione Governativa Navigazione Laghi (ANAC/Autorità giudiziaria/Divulgazione pubblica).

Fatte salve le responsabilità del segnalante, il soggetto che segnala un illecito non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura ritorsiva o discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla denuncia presentata.

La denuncia è, inoltre, sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della legge 7 agosto 1990, n. 241 e successive modificazioni.

Tra le varie forme di tutela del whistleblower è prevista la garanzia della riservatezza di tutti i dati/informazioni relative alla segnalazione. In linea con le disposizioni normative e le linee guida di A.N.A.C., l'Ente ha aggiornato e adeguato la procedura whistleblowing e implementato il canale di segnalazione interno attraverso l'adozione di una piattaforma informatica per la presentazione e la gestione di segnalazione di condotte illecite conosciute nel contesto lavorativo, idonea a garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, del contenuto delle segnalazioni e della relativa documentazione. Il RPC prende in carico la segnalazione per una prima sommaria istruttoria. Qualora necessario, lo stesso richiederà chiarimenti al segnalante e/o ad eventuali altri soggetti/funzioni coinvolti nella segnalazione, con l'adozione delle necessarie cautele e nel rispetto del principio di riservatezza. Sulla base di una valutazione dei fatti oggetto della segnalazione, il RPC può decidere, ove vi sia una evidente e manifesta infondatezza, di archiviare la segnalazione. In caso contrario, valuta a chi inoltrare la segnalazione in relazione ai profili di illiceità riscontrati. Il RPC darà conto, con modalità tali da garantire comunque la riservatezza dell'identità del segnalante, del numero di segnalazioni ricevute e del loro stato di avanzamento nella relazione annuale di cui all'art. 1, co. 14, della legge 190/2012.

All'interno della suddetta procedura, l'Ente informa tutto il personale dipendente sulla possibilità di presentare le segnalazioni al RPC, all'Autorità giudiziaria o direttamente all'A.N.A.C., nonché per il tramite dello strumento di Divulgazione Pubblica.

La Procedura che disciplina il processo di trasmissione, ricezione, analisi e gestione delle segnalazioni, approvata con Delibera n.14 del 25/01/2024., nonché la piattaforma informatica,

sono disponibili ed accessibili sul sito web <https://www.navigazionelaghi.it/> nell'apposita sezione *Whistleblowing*.

Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi

Nel presente paragrafo si riporta la politica adottata dalla Gestione Governativa Navigazione Laghi sulla gestione degli incarichi in conformità ai dettami del D.Lgs n. 39/2013 e alle Linee Guida di A.N.AC. (Determinazione n. 8 del 17 giugno 2015).

La politica adottata prevede un sistema di verifica della sussistenza di condizioni ostative in capo a coloro che rivestono incarichi di amministratori e di incarichi dirigenziali.

Inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziale

Per gli amministratori le cause ostative sono specificate dalle seguenti disposizioni del D.Lgs. 39/2013:

- art. 3, co. 1, lett. d), relativamente alle inconferibilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione;
- art. 6, sulle “inconferibilità di incarichi a componenti di organo politico di livello nazionale”;
- art. 7, sulla “inconferibilità di incarichi a componenti di organo politico di livello regionale e locale”.

Per i dirigenti, si applica l'art.3, comma 1, lett. c), relativo alle cause di inconferibilità a seguito di condanne per reati contro la pubblica amministrazione.

La politica prevede le seguenti misure di prevenzione:

- a) negli atti di attribuzione degli incarichi o negli interpelli sono inserite espressamente le condizioni ostative al conferimento dell'incarico;
- b) i soggetti interessati rendono la dichiarazione di insussistenza delle cause di inconferibilità all'atto del conferimento dell'incarico;
- c) Il RPC, eventualmente in collaborazione con altre strutture di controllo interne alla società, effettua un'attività di vigilanza, sulla base di una programmazione che definisca le modalità e la frequenza delle verifiche anche su segnalazione di soggetti interni ed esterni.

Incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali

Le situazioni di incompatibilità per gli amministratori sono quelle indicate, in particolare, dalle seguenti disposizioni del D.Lgs. n. 39/2013:

- art. 9, riguardante le “incompatibilità tra incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati, nonché tra gli stessi incarichi e le attività professionali” e, in particolare, il co. 2;

- art. 11, relativo a “incompatibilità tra incarichi amministrativi di vertice e di amministratore di ente pubblico e cariche di componenti degli organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali, ed in particolare i co. 2 e 3;

- art. 13, recante “incompatibilità tra incarichi di amministratore di ente di diritto privato in controllo pubblico e cariche di componenti degli organi di indirizzo politico nelle amministrazioni statali, regionali e locali”;

- art. 14, co. 1 e 2, lettere a) e c), con specifico riferimento alle nomine nel settore sanitario.

Per gli incarichi dirigenziali si applica l’art. 12 dello stesso decreto relativo alle “incompatibilità tra incarichi dirigenziali interni ed esterni e cariche di componenti degli organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali”.

La politica prevede le seguenti misure di prevenzione:

- a) sono inserite espressamente le cause di incompatibilità negli atti di attribuzione degli incarichi o negli interpelli per l’attribuzione degli stessi;
- b) i soggetti interessati rendono la dichiarazione di insussistenza delle cause di incompatibilità all’atto del conferimento dell’incarico e nel corso del rapporto;
- c) il Responsabile della prevenzione della corruzione effettua un’attività di vigilanza, eventualmente anche in collaborazione con altre strutture di controllo interne alla società, sulla base di una programmazione che definisca le modalità e la frequenza delle verifiche, nonché su segnalazione di soggetti interni ed esterni.

Conflitto di interessi

Come disposto dal Codice Civile e dalla L. 241/1990 ss.mm.ii., nonché come raccomandato nelle circolari del Dipartimento della Funzione pubblica, l’Ente osserva le disposizioni in materia di obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse, con riguardo ai membri della Commissione di valutazione, al personale dipendente, ai consulenti e collaboratori esterni.

Infatti, tali figure sono tenute a dichiarare preventivamente, mediante apposito modulo, la sussistenza di conflitti di interesse, segnalando altresì situazione di apparente o potenziale conflitto, che compromettono l’imparzialità di giudizio, l’assolvimento degli obblighi e delle responsabilità istituzionali.

***Pantouflage* (incompatibilità successiva)**

L’attività di controllo si estende anche alla cosiddetta “incompatibilità successiva”, nota anche come *pantouflage*. Questa situazione si verifica quando un dipendente pubblico, entro i tre anni successivi alla cessazione del proprio incarico, viene assunto da soggetti privati destinatari di provvedimenti amministrativi o negoziali adottati dallo stesso dipendente nei tre anni precedenti alla fine del rapporto di lavoro.

Il divieto di incompatibilità successiva, o pantouflage, è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'articolo 1, comma 42, lettera i), della legge 190/2012, che ha inserito il comma 16-ter nell'articolo 53 del decreto legislativo n. 165/2001.

Attraverso tale norma, il legislatore ha inteso prevenire il rischio che un dipendente pubblico possa, mentre è ancora in servizio, predisporre per sé opportunità lavorative future presso soggetti privati con cui interagisce professionalmente, sfruttando la propria posizione e i poteri esercitati nell'Amministrazione.

Pertanto, è fatto divieto al dipendente pubblico, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, di intrattenere rapporti professionali con soggetti privati nei cui confronti abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali nel triennio precedente.

La violazione di tale divieto comporta conseguenze sanzionatorie specifiche, tra cui la nullità del contratto o dell'incarico conferito, nonché il divieto per i soggetti privati coinvolti di stipulare contratti con le pubbliche amministrazioni per i tre anni successivi, con obbligo di restituzione di eventuali compensi già percepiti.

Il PNA 2022 ha ribadito l'orientamento già consolidato, sottolineando che la finalità del divieto è quella di prevenire condotte non corrette da parte del dipendente pubblico, volte a ottenere vantaggi personali, tutelando in particolare il principio di imparzialità dell'azione amministrativa.

Monitoraggio dei rapporti tra l'Amministrazione e i soggetti esterni

L'articolo 1, comma 9, lettera e), della legge n. 190/2012 prevede che il PTPCT (nella sottosezione "Rischi corruttivi e Trasparenza" del PIAO) debba specificare le modalità con cui vengono monitorati i rapporti tra l'Amministrazione e i soggetti esterni con cui stipula contratti o che partecipano a procedimenti finalizzati al rilascio di autorizzazioni, concessioni o all'erogazione di benefici economici, indipendentemente dalla loro natura. Il monitoraggio deve includere anche la verifica di eventuali legami di parentela o affinità tra titolari, amministratori, soci o dipendenti di tali soggetti e i dirigenti o dipendenti dell'Amministrazione.

Inoltre, l'articolo 1, comma 41, della stessa legge ha introdotto l'articolo 6-bis nella legge n. 241/1990, che disciplina il tema del conflitto di interessi. Tale norma stabilisce che il responsabile del procedimento, così come i titolari degli uffici incaricati di esprimere pareri, formulare valutazioni tecniche o predisporre atti interni e il provvedimento finale, devono astenersi qualora si trovino in una situazione di conflitto di interessi, anche solo potenziale, e sono tenuti a segnalare tempestivamente tali circostanze. La disposizione introduce quindi due obblighi principali: i) l'astensione dal procedimento per tutti i soggetti coinvolti nei casi di conflitto, anche solo presunto; ii) l'obbligo di comunicare ogni situazione che possa configurarsi come conflitto d'interesse. La Gestione Governativa Navigazione Laghi al conferimento di un nuovo incarico dirigenziale,

all'atto della presa in servizio di nuovo personale, nonché alla ricezione di eventuali modifiche, effettua le suddette verifiche necessarie.

Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)

La nomina del Responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante (RASA), è prevista dall'articolo 33-ter, comma 1, del decreto-legge 18 ottobre 2012 n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, che ha istituito, presso l'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, l'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti. L'individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la stazione Appaltante (RASA) è considerata, dal Piano Nazionale Anticorruzione, misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. Il Geom. Luca Bassi, in qualità di Responsabile dell'Anagrafe per la stazione Appaltante (RASA), risulta registrato al portale ANAC.

Misure di prevenzione non applicabili

La "rotazione del personale" è una misura di prevenzione della corruzione esplicitamente prevista dalla L. 190/2012 (art. 1, comma 4, lett. e), comma 5, lett. b), comma 10, lett. b)), sulla quale l'ANAC anche nel PNA si è soffermata, per il rilievo che essa può avere nel limitare fenomeni di *mala gestio* e corruzione, distinguendo la rotazione ordinaria prevista dalla L.190/2012 e la rotazione straordinaria prevista dall' art. 16, comma 1, lett. l-quater del D.Lgs. 165/2001, che si attiva successivamente al verificarsi di fenomeni corruttivi.

Tuttavia, in ragione del numero limitato di personale all'interno della Direzione Generale e di ciascuna Direzione di Esercizio, nonché della dislocazione territoriale dell'Ente, si ritiene che la rotazione del personale causerebbe inefficienza e inefficacia delle attività istituzionali, tale da precludere in alcuni casi la possibilità di erogarle in maniera ottimale.

Pertanto, è ritenuto opportuno non applicare alcun criterio di rotazione del personale.

In alternativa, l'Ente si impegna a garantire la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") o meglio attribuisce a soggetti diversi (ove è possibile) i compiti di:

- svolgere istruttorie e accertamenti;
- adottare decisioni;
- attuare le decisioni prese;
- effettuare verifiche.

Secondo la Delibera ANAC n. 1028 /2017, la Pubblica Amministrazione è tenuta a porre in essere un'accurata analisi per le redazioni del Piano delle Performance, utile anche per il PTPCT (sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO).

Secondo quanto previsto dall'art. 2, comma 2 bis, del decreto legislativo 165/2001 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", essendo il

trattamento del personale disciplinato dal Regio Decreto 8 gennaio 1931, n. 148 ss.mm.ii. nonché dal CC.NN.LL. autoferrotranvieri, l'Ente non è tenuto a dotarsi dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

MISURE SPECIFICHE

Misure	Azioni
Trasparenza	<ul style="list-style-type: none">- Tracciabilità informatica- Utilizzo di sistemi informativi e di gestione dei documenti- Verifica periodica e aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" sul sito istituzionale, con l'adozione di check-list ANAC e cronoprogramma interno.- Implementazione di strumenti per facilitare l'accesso civico generalizzato, con una procedura standardizzata per la gestione delle istanze.- Redazione e pubblicazione di schede sintetiche di lettura per i dati più rilevanti, a supporto dell'accessibilità da parte dei cittadini e stakeholder.- Potenziamento della formazione del personale incaricato della pubblicazione dei dati, anche in collaborazione con il RPC e il RT.
Controllo	<ul style="list-style-type: none">- Definizione di un piano di controlli interni annuale, con focus prioritario sui processi critici e ad alto rischio corruttivo.- Istituzione di momenti periodici di verifica con reportistica strutturata sulle attività svolte dalle Unità Complesse (con eventuali indicatori di anomalia).- Introduzione di audit interni a campione su atti amministrativi e procedimenti soggetti a rischio, con successiva analisi delle criticità rilevate.- Rafforzamento del sistema delle segnalazioni interne e della tutela del whistleblower.
Semplificazione	<ul style="list-style-type: none">- Snellimento delle procedure per ridurre la variabilità decisionale non regolamentata.- Semplificazione e digitalizzazione dei processi attraverso l'adozione di modelli standardizzati.- Introduzione di modelli predefiniti di atti e documenti per i procedimenti più ricorrenti, a garanzia di uniformità e trasparenza.- Adozione di una piattaforma digitale per la gestione integrata dei procedimenti e delle comunicazioni tra uffici.

2.3.6 MONITORAGGIO SULL'IDONEITÀ E SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE

Il sistema di monitoraggio sull'efficace attuazione delle misure di prevenzione della corruzione implementate dall'Ente avviene periodicamente attraverso:

- raccolta delle informazioni e reportistica in merito allo status di realizzazione delle misure di prevenzione del rischio corruttivo e degli obblighi di trasparenza;
- verifiche periodiche sul corretto adempimento dei principi dettati nel presente documento e sulla corretta applicazione delle suddette misure mediante richiesta della documentazione a supporto;
- interventi di audit;
- formazione continua.

Il sistema di monitoraggio è garantito dalla Struttura di riferimento e dal RPC/RT.

In tale contesto, sulla base della metodologia delineata dall'ANAC, il monitoraggio di primo livello delle suddette misure è attuato in autovalutazione da parte dei Responsabili delle Strutture di Riferimento. I suddetti Responsabili sono tenuti a fornire al RPC/RT evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura.

Per quanto concerne le attività a più alto rischio corruttivo, tale modalità di monitoraggio deve essere utilizzata in combinazione con l'azione di vigilanza e controllo svolta dal RPC/RT.

Il RPC/RT verifica l'osservanza delle misure di prevenzione del rischio previste nella sezione "Rischi corruttivi e Trasparenza" del PIAO da parte delle Strutture di riferimento.

Le suddette attività di monitoraggio saranno rendicontate alla Direzione Generale su specifica richiesta del RPC/RT, fermo restando la relazione annuale; in caso di evidenti inadempienze, il RPC/RT assumerà iniziative ritenute più opportune in considerazione delle indicazioni della Direzione Generale stessa.

La funzionalità del sistema di gestione del rischio corruttivo nel suo complesso viene sottoposta ad un riesame periodico da parte dell'Ente coordinato dal RPC/RT e realizzato con il contributo delle Strutture di riferimento. Al fine di supportare l'aggiornamento della sezione "Rischi corruttivi e Trasparenza" del PIAO e consentire il miglioramento delle misure di prevenzione, tale attività viene svolta con cadenza almeno annuale.

2.3.7 PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA

In attuazione alle modifiche introdotte con il D.Lgs. 97/2016, il presente paragrafo risulta integrato con l'apposita sezione dedicata alla Trasparenza, allegato n. 2 al presente Piano, in cui si specifica il percorso di realizzazione della Sezione "*Amministrazione Trasparente*" del sito istituzionale della Gestione Governativa Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como, al fine di adempiere agli obblighi previsti dalla normativa, nonché le misure finalizzate ad assicurare la regolarità e la

tempestività dei flussi informativi, la corretta individuazione dei Responsabili e gli strumenti di verifica.

Gli obiettivi prefissati in materia di trasparenza sono:

- garantire la massima trasparenza nelle attività istituzionali secondo il principio del buon andamento e dell'imparzialità favorendo lo sviluppo della cultura della legalità e dell'integrità all'interno dell'Ente;
- garantire l'accesso civico (semplice o generalizzato), anche attraverso l'invio dell'istanza al RT, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico.

In tale contesto, la suddetta Sezione “*Amministrazione Trasparente*” trasferisce l'utente ad una pagina di indice delle singole pagine web di rilevanza specifica. All'interno di ogni successiva pagina si possono attingere le notizie e le informazioni ostensibili per legge nel rispetto del segreto d'ufficio e della protezione dei dati personali ai sensi del D.Lgs. 196/2003 ss.mm.ii. e Regolamento Europeo 679/2016. I contenuti delle singole pagine verranno aggiornati tempestivamente ad ogni cambiamento dei suoi contenuti per effetto di integrazioni normative e di modifiche soggettive od oggettive (in parentesi l'articolo di riferimento del D.Lgs. n. 33/2013).

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Con la Delibera n. 24 del 24/09/2024, la Gestione Governativa sta proseguendo il percorso già avviato alla fine dell'anno 2021 di revisione e aggiornamento della sua struttura, dei compiti e dei ruoli, con l'obiettivo di accrescere le proprie funzionalità rispetto ai compiti e ai programmi di attività e tenuto conto degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità, anche attraverso il rafforzamento delle funzioni di controllo e dei processi gestionali.

La nuova struttura organizzativa, definita dalla citata Delibera, è articolata in:

- a) **una direzione di livello dirigenziale generale** competente ad esercitare le funzioni di indirizzo e coordinamento degli uffici dirigenziali, ad esclusione della Direzione Relazioni esterne, Affari istituzionali e comunicazione che è posta alle dirette dipendenze del Gestore Governativo;
- b) **una direzione di livello dirigenziale** competente ad esercitare le funzioni in materia di **relazioni esterne, comunicazione e Strategie commerciali**, alle dirette dipendenze del Gestore Governativo;
- c) **una direzione di livello dirigenziale** competente ad esercitare le funzioni in materia di **risorse umane e affari legali**;
- d) **una direzione di livello dirigenziale** competente ad esercitare le funzioni in materia di **bilancio e contabilità**;
- e) **una direzione di livello dirigenziale** competente ad esercitare le funzioni in materia di **appalti, pianificazione degli investimenti e informatica di servizio**;
- f) **una direzione di livello dirigenziale**, competente ad esercitare le funzioni in materia di **vigilanza sulla regolarità dell'esercizio e responsabile del Sistema di Gestione della sicurezza**
- g) **tre direzioni di esercizio**, competenti ad esercitare per l'esercizio di propria competenza (Lago Maggiore, Lago di Garda, Lago di Como) funzioni di **organizzazione, controllo e sicurezza**.

Nell'organigramma che segue, è sintetizzata la nuova struttura organizzativa della Gestione Governativa.

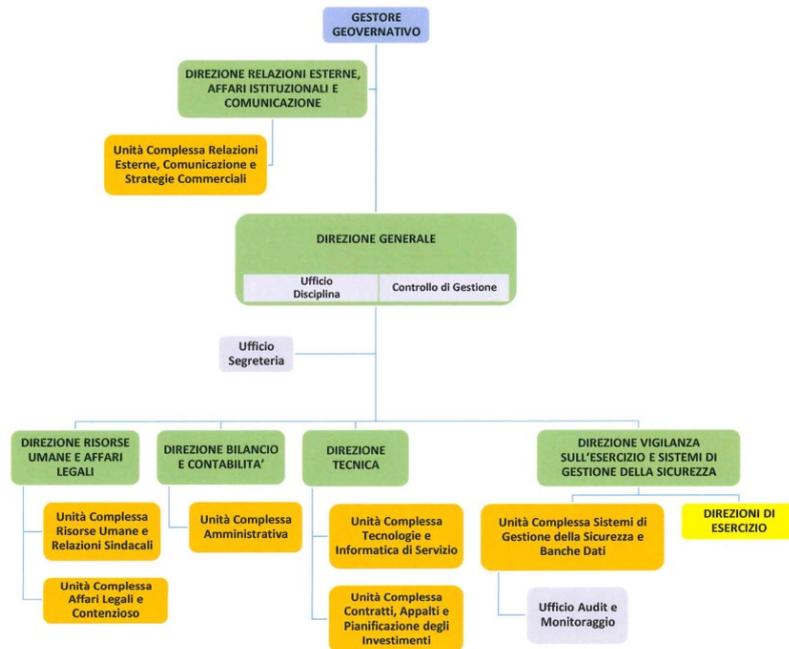


Figura 1 - Struttura organizzativa della Gestione Governativa

L'aggiornamento della struttura organizzativa ha previsto una differente distribuzione di attività e compiti al fine di incrementare ulteriormente l'efficienza, l'efficacia e l'economicità delle attività della Gestione.

In particolare, sono stati ottimizzati i processi concernenti la gestione del personale e la contabilità concentrando le attività delle Direzioni di Esercizio sulla produzione del servizio e consentendo inoltre un rafforzamento delle attività connesse con la sicurezza dell'esercizio, la sicurezza del lavoro e la sicurezza ambientale.

L'articolazione della struttura di secondo livello delle Direzioni di Esercizio è rappresentata nell'organigramma di seguito riportato:

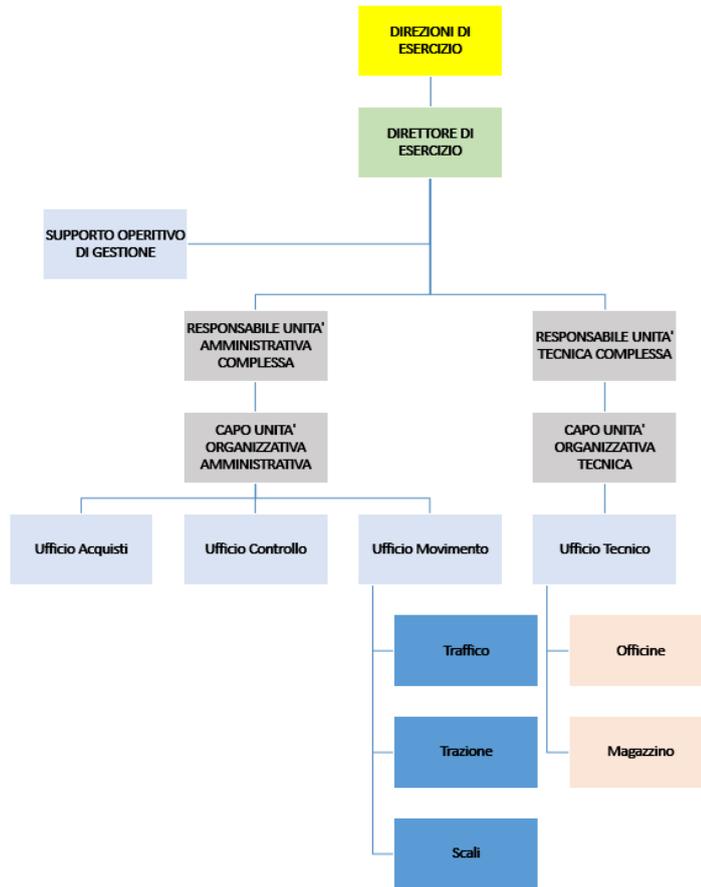


Figura 2 - Struttura di secondo livello delle Direzioni di Esercizio

3.2 PERSONALE

3.2.1 RAPPRESENTAZIONE DELLA CONSISTENZA DI PERSONALE AL 31 DICEMBRE 2024

La consistenza numerica del personale in servizio presso la Gestione, alla data del 31 dicembre 2024, è pari a 660 unità, di cui 6 Dirigenti, 559 unità assunte a tempo indeterminato e 95 unità assunte a tempo determinato. Nella tabella seguente si riporta il dettaglio della consistenza del personale suddiviso per parametro con il relativo costo espresso in termini di retribuzione tabellare e oneri al personale correlabili.

Consistenza del personale al 31.12.2024						
Parametri	TOT. FORZA LAVORO	TOT. T.D.	Retribuzione tabellare	Oneri al personale di tempo indeterminato correlabili	Retribuzione tabellare	Oneri al personale di tempo determinato correlabili
Dir	6	0	713.717,01	228.674,93		
250	10	1	643.329,40	206.122,74	64.332,94	21.512,94
230	10	0	536.746,00	171.973,42		
210	48	0	1.645.566,72	527.239,58		
205	34	1	1.313.969,97	420.995,98	39.846,18	13.324,56
193	57	0	1.789.386,71	573.319,50		
188	15	0	448.956,90	143.845,79		
180	4	0	115.413,20	36.978,39		
175	101	7	2.910.268,39	932.449,99	201.701,77	67.449,07
170	42	0	1.169.849,52	374.819,79		
160	22	0	581.781,20	186.402,70		
158	53	0	1.400.621,46	448.759,12		
155	4	0	104.940,08	33.622,80		
154	10	0	261.699,20	83.848,42		
140	4	6	98.341,04	31.508,47	147.511,56	49.327,87
139	55	0	1.310.012,55	419.728,02		
138	25	0	600.568,50	192.422,15		
130	16	9	370.811,84	118.808,11	208.581,66	69.749,71
121	27	54	593.777,52	190.246,32	1.187.555,04	397.118,41
116	20	16	426.790,00	136.743,52	341.432,00	114.174,86
110	1	0	1.588,02	508,80		
100	1	1	19.722,64	6.319,13	19.722,64	6.595,25
Totale	565	95	17.057.857,88	5.465.337,66	2.210.683,79	739.252,66

Figura 3 - Consistenza del personale al 31.12.2024

Si precisa che dai dati di Bilancio consuntivo 2024, in fase di approvazione, il costo complessivo del personale per l'anno 2024 risulta essere il seguente:

- Retribuzioni lorde = € 36.869.585,65
- Oneri diversi = € 9.391.503,34
- T.F.R. E FONDI INTEGRATIVI = € 2.615.859,22
- **spese del personale complessive = € 38.876.948,21**

3.2.2 DOTAZIONE ORGANICA

La dotazione organica della Gestione Governativa, originariamente individuata con nota ministeriale n.2834 del 3 dicembre 1996, ha necessitato di un adeguamento per far fronte alle crescenti esigenze di servizio e per mantenere gli standard qualitativi richiesti dal TPL e dagli operatori turistici. In particolare, attraverso la revisione della pianta organica, la Gestione governativa intende perseguire i seguenti obiettivi:

- mantenere elevati standard di qualità del servizio;
- adeguare la Struttura alle modifiche organizzative introdotte;
- rafforzare il personale sia tecnico che di amministrativo per la gestione delle procedure che si sono evolute anche seguito delle modifiche al Codice degli appalti;
- implementare il processo di digitalizzazione in atto che necessita di nuove professionalità per allinearsi agli standard delle pubbliche amministrazioni e per offrire servizi di qualità nell'assistenza alla clientela oltre che per la costruzione di un modello di controllo di gestione,
- rafforzare le relazioni esterne e la comunicazione, nonché le strategie commerciali attraverso l'apporto di professionalità specifiche;
- rafforzare il know how tecnico della Gestione governativa, in quanto la caratteristica di nicchia dell'attività svolta comporta una notevole difficoltà nella individuazione sul mercato di profili già professionalizzati ed è pertanto necessario prevedere percorsi di crescita professionale del personale interno, principalmente nel settore "movimento" e nelle officine anche in considerazione della evoluzione tecnologica del settore;
- stabilizzare almeno una parte del personale assunto a tempo determinato, in un'ottica di rafforzamento della Gestione governativa e nella prospettiva di mantenere le professionalità formate all'interno della Gestione governativa stessa;
- rispondere con efficacia ed efficienza organizzativa al processo di stagionalizzazione e fare fronte alle nuove linee che il territorio richiede.

Il rafforzamento è stato inoltre necessario per evitare una contrazione dell'offerta e per limitare il ricorso al lavoro straordinario festivo e notturno, il cui onere comunque grava sulla spesa totale del personale, producendo un effetto collaterale negativo che potrebbe creare difficoltà nell'organizzazione, nella fruizione delle ferie e dei riposi del personale, andando ad inficiare la "work life balance" dei dipendenti.

Va anche evidenziato che la Gestione Governativa opera nel settore delle acque interne dove l'individuazione sul mercato di profili già professionalizzati è oggettivamente difficoltosa; risulta



pertanto fondamentale introdurre nuove figure principalmente nel settore “movimento”, figure che possano crescere professionalmente all’interno dell’Ente ed un domani garantire un adeguato turn over conseguente ai pensionamenti delle attuali figure di responsabilità e comando. L’introduzione in pianta stabile di nuove risorse potrà quindi consentire alla Gestione governativa di consolidare il know how maturato attraverso un passaggio di conoscenze dalle figure di elevata professionalità. Pertanto, nella tabella seguente si riporta la nuova Pianta Organica della Gestione Governativa, approvata con nota del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti prot. 7442 dell’08/03/2024 ed adottata con delibera del Gestore Governativo n.15 del 14 marzo 2024.



Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027

Parametri		Totale organico
Dir	Dirigente	9
250	Responsabile Unità Amministrativa Complessa	13
	Responsabile Unità Tecnica Complessa	
230	Capo Unità Organizzativa Amministrativa	11
	Capo Unità Organizzativa Tecnica	
	Professional Navigante	
210	Capitano	53
205	Coordinatore di Ufficio	45
	Capo Unità Tecnica	
193	Specialista Tecnico Amministrativo	79
	Capo Timoniere	
	Capo Motorista	
	Macchinista - motorista	
188	Capo Operatori	21
180	Operatore Certificato	7
175	Collaboratore di Ufficio	121
	Addetto Operativo di Gestione	
	Pilota Motorista di M/fo	
	Motorista di 1 ^a	
170	Operatore Tecnico	50
160	Operatore qualificato II Livello	56
158	Timoniere	44
	Motorista di 2 ^a	
	Fuochista - Aiuto Motorista	
155	Operatore qualificato II Livello	19
154	Assistente alla clientela	14
140	Operatore qualificato I Livello	12
139	Assistente di Bordo	84
	Aiuto Motorista	
138	Operatore della Mobilità	29
130	Operatore di Ufficio	15
	Operatore di Manutenzione	
121	Marinaio	43
116	Operatore Generico	28
110	Ausiliario	0
100	Allievo Marinaio	6
	Ausiliario Generico	
Totale		759

Figura 4 - Nuova Pianta Organica della Gestione Governativa

3.2.3 PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

A seguito della rimodulazione dell'organico la Gestione governativa ha messo in campo una serie di azioni che stanno producendo benefici sia a livello di esercizio, che come funzionamento della macchina amministrativa così come modificata con le ultime delibere intervenute in merito all'organizzazione e che intende proseguire nel prossimo triennio.

Nella tabella seguente si evidenzia il piano di assunzioni della Gestione governativa nel prossimo triennio, che tiene conto delle previste cessazioni per pensionamenti. L'obiettivo è quello di raggiungere al 31/12/2027 un incremento del personale di circa il 17% rispetto al 31/12/2024.

Consistenza del personale al 31.12.2024			Piano assunzioni 2025	Stima cessazioni 2025	Piano assunzioni 2026	Stima cessazioni 2026	Piano assunzioni 2027	Stima cessazioni 2027	TOT. FORZA LAVORO 2027	Totale organico
Parametri	TOT. FORZA LAVORO	TOT. T.D.								
Dir	6	0							6	9
250	10	1				-1			9	13
230	10	0		-1		-1			8	11
210	48	0			2	-1	2	-2	49	53
205	34	1		-2	5	-2	5	-2	38	45
193	57	0	1	-1	7	-1	7		70	79
188	15	0	3						18	21
180	4	0							4	7
175	101	7	5	-5	7	-3	7	-1	111	121
170	42	0			3	-1	3		47	50
160	22	0		-1	10		10		41	56
158	53	0	3						56	44
155	4	0			4	-1	4		11	19
154	10	0						-1	9	14
140	4	6	3		2		2		11	12
139	55	0	12	-2	8		8	-1	80	84
138	25	0		-1	2		3		29	29
130	16	9				-1			15	15
121	27	54	10		3	-2	3		41	43
116	20	16	5		2	-1	2		28	28
110	1	0							1	0
100	1	1			2		2		5	6
Totale	565	95	42	-13	57	-15	58	-7	687	759

Figura 5 - Piano assunzionale 2025 - 2027

3.3 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Ad oggi la Gestione Navigazione Laghi, durante i mesi di maggiore attività, arriva ad impiegare fino a 660 persone suddivise tra personale amministrativo, di cantiere – distribuito presso i 4 cantieri navali di Arona, Peschiera del Garda, Como e Dervio, forniti di strutture ed impianti tecnologici di avanzata concezione per la cantieristica navale – e personale del settore movimento.

Il personale di cantiere e del settore movimento rappresenta più del 90% del personale in forza, pertanto, alla luce della natura dell'attività e della mission della Gestione governativa, che è quella di garantire attraverso le proprie azioni e la propria esperienza, la mobilità nei territori dei laghi Maggiore, di Garda e di Como, fornendo un servizio di trasporto pubblico di linea su acqua, il ricorso alla forma di lavoro agile risulta non compatibile con le attività svolte dal suddetto personale.

Alla luce di quanto sopra non è al momento in programma della Gestione Governativa un piano strutturato di lavoro agile; tuttavia, è attualmente in fase di analisi la possibilità di introdurre tale strumento per il futuro, pur tenendo conto delle peculiarità di cui si è detto sopra.

Lo strumento di lavoro agile viene al momento utilizzato in via residuale per casi specifici relativi al personale amministrativo in ottemperanza alla L. 81/2017 come da ultimo modificata dalla Legge n. 4/2022.

3.4 FORMAZIONE

La valorizzazione del personale nelle pubbliche amministrazioni riveste un ruolo fondamentale. Investire nella crescita e nel rafforzamento delle competenze dei dipendenti pubblici consente di rendere l'azione amministrativa più efficace ed efficiente, contribuendo al miglioramento della qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese.

La Direttiva adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione il 14 gennaio 2025, in linea con quelle precedenti del 23 marzo e del 28 novembre 2023, ribadisce e potenzia alcuni punti chiave:

- il riconoscimento della formazione come elemento strategico per lo sviluppo del personale e la generazione di valore pubblico;
- l'individuazione delle priorità formative comuni e trasversali tra le amministrazioni, tra cui le competenze di leadership, le soft skills, le capacità legate alla transizione amministrativa, digitale ed ecologica, nonché la conoscenza dei principi e dei valori fondanti delle amministrazioni pubbliche;
- la centralità della formazione come leva strategica, elevandola a obiettivo di performance per ogni dirigente, il quale è tenuto a garantire il coinvolgimento attivo dei dipendenti nei percorsi

formativi, con l'obiettivo di raggiungere, a partire dal 2025, un minimo di 40 ore annue di formazione pro capite.

In coerenza con le indicazioni del Ministro, il PIAO dovrà includere specifiche indicazioni programmatiche sulla formazione del personale, indispensabili per rafforzare e rendere più completa l'azione di sviluppo dell'Amministrazione.

Pertanto, il Piano Triennale della Formazione si pone l'obiettivo di supportare lo sviluppo delle competenze del personale della Gestione Governativa Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como in linea con gli obiettivi strategici e le esigenze operative dell'organizzazione. La formazione continua rappresenta un elemento chiave per garantire l'efficacia dell'azione amministrativa, migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini e rispondere alle sfide di un contesto normativo e tecnologico in continua evoluzione.

Il Piano costituisce uno strumento modulabile e flessibile, in quanto descrive le esigenze formative della Gestione in coerenza con gli obiettivi strategici della Gestione e attraverso un approccio strutturato e mirato, si propone di:

- Rafforzare le competenze tecniche, gestionali e trasversali del personale.
- Favorire l'innovazione e l'adozione di nuove pratiche lavorative.
- Garantire l'adeguamento alle normative e ai processi amministrativi aggiornati.
- Promuovere una cultura organizzativa orientata alla qualità e all'efficienza.

Il documento definisce gli obiettivi formativi, le metodologie adottate, le aree di intervento e le modalità di monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle attività formative. L'implementazione del Piano contribuirà a potenziare le capacità professionali della Gestione, migliorando al contempo la qualità dei servizi erogati alla collettività.

3.4.1 OBIETTIVI DEL PIANO DI FORMAZIONE

La formazione è un obiettivo strategico della Gestione e il Piano della formazione ha lo scopo di orientare le risorse finanziarie per favorire lo sviluppo e la professionalizzazione delle risorse umane. Nell'ambito della programmazione della formazione per il triennio 2025-2027 sono stati considerati i seguenti obiettivi e criteri:

- ampliare le competenze della Gestione, in linea con le evoluzioni normative e organizzative richiamate in premessa;
- ottimizzare la qualità dei servizi erogati, efficientando i relativi processi;
- potenziare e acquisire le competenze tecniche, garantendone un costante aggiornamento in considerazione delle rapide e frequenti innovazioni tecnologiche e normative;
- sviluppare le capacità relazionali, tenendo in diretta considerazione gli esiti del processo di valutazione del personale;

- promuovere la cultura della formazione continua al fine di potenziare il senso di appartenenza alla Gestione;
- supportare le dinamiche organizzative e le relative evoluzioni della Gestione, con particolare attenzione ai processi di cambiamento e di adattamento alle nuove esigenze operative.

3.4.1.1 Obiettivi generali

Il Piano della formazione ha come finalità principale la valorizzazione del potenziale individuale dei dipendenti, in coerenza con la mission e le priorità della Gestione. Tale obiettivo si declina sia negli aspetti legati alla natura istituzionale della Gestione come Amministrazione Pubblica, sia nelle funzioni operative ad essa attribuite.

Il presente documento, anche nel rispetto delle indicazioni fornite dalle Linee guida per la formazione nelle pubbliche amministrazioni, tiene conto altresì degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, riportati nel successivo paragrafo, a fronte dei quali sono stati individuati i fabbisogni formativi.

La rilevazione delle esigenze formative si è basata sull'analisi delle competenze indispensabili per l'esercizio efficace dei diversi ruoli all'interno della Gestione, con particolare attenzione all'ampliamento delle competenze richiesto dalle recenti evoluzioni organizzative. In tale contesto, la riorganizzazione della Gestione ha comportato significative trasformazioni sotto il profilo strutturale e operativo, tra cui l'ottimizzazione dei processi interni, l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici e la ridefinizione di alcune funzioni aziendali.

Questi cambiamenti hanno reso ancora più strategico l'investimento nella formazione, inteso come strumento chiave per supportare l'adattamento alle nuove esigenze operative e garantire la qualità e l'efficienza delle attività istituzionali. L'aggiornamento costante delle competenze del personale risulta dunque essenziale per affrontare le sfide derivanti dall'innovazione tecnologica, dai mutamenti normativi e dalle dinamiche organizzative, contribuendo a rafforzare la capacità della Gestione di rispondere con efficacia ai propri compiti e di valorizzare il capitale umano.

3.4.1.2 Obiettivi strategici rilevanti per i fabbisogni formativi

Per l'anno 2025, con apposita Delibera del Gestore Governativo, sono stati identificati quattro obiettivi strategici ai fini del raggiungimento di specifiche finalità connesse agli strumenti di programmazione e pianificazione vigenti che dovranno essere conseguiti dalla Gestione Governativa Navigazione Laghi Maggiore, di Garda e di Como, a fronte anche dei quali sono stati individuati i fabbisogni formativi.

Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Azione
1. Rafforzamento dei processi di sicurezza e qualità	1.1 Avvio delle procedure con l'Ente certificatore per il conseguimento della certificazione UNI sicurezza e ambiente	Avviare le procedure e le azioni necessarie ai fini del conseguimento della certificazione UNI sicurezza e ambiente
1. Rafforzamento dei processi di sicurezza e qualità	1.2 Adeguamento ed implementazione della documentazione relativa alle procedure del Sistema di Gestione della Sicurezza dell'esercizio	Aggiornare e implementare i documenti relativi alle procedure del Sistema di Gestione della Sicurezza dell'esercizio
1. Rafforzamento dei processi di sicurezza e qualità	1.3 Avvio delle attività di monitoraggio e audit del Sistema di Gestione della Sicurezza dell'esercizio, della Sicurezza ambientale e della Sicurezza del lavoro	Intraprendere le attività di monitoraggio e audit del Sistema di Gestione della Sicurezza dell'esercizio, della Sicurezza ambientale e della Sicurezza del lavoro
1. Rafforzamento dei processi di sicurezza e qualità	1.4 Proseguimento delle attività per l'implementazione di una centrale operativa per la navigazione interna dei Laghi Maggiore, di Garda e di Como	Sviluppare le attività propedeutiche all'implementazione della centrale operativa per la navigazione interna dei Laghi Maggiore, di Garda e di Como
1. Rafforzamento dei processi di sicurezza e qualità	1.5 Avvio delle attività propedeutiche al raggiungimento della Certificazione di parità di genere UNI/pdr 125:2022	Avviare le procedure e le azioni necessarie ai fini del conseguimento della certificazione di parità di genere UNI/PdR 125:2022
2. Aumento degli standard di qualità dei servizi	2.1 Proseguimento delle azioni di sviluppo dell'informatizzazione al fine di rendere più efficiente e rapida la gestione del servizio offerto agevolando il rapporto tra l'azienda e l'utenza	Effettuare la manutenzione evolutiva del sito aziendale, con particolare attenzione alle sezioni dedicate ai servizi alla clientela
2. Aumento degli standard di qualità dei servizi	2.2 Implementazione dei servizi di bigliettazione elettronica	Implementare le attività necessarie allo sviluppo dei servizi di bigliettazione elettronica
2. Aumento degli standard di qualità dei servizi	2.3 Formazione del personale finalizzata al miglioramento della qualità del servizio	Realizzare percorsi di formazione per il personale finalizzati al miglioramento della qualità del servizio
3. Efficientamento dei processi e delle procedure organizzative e contabili	3.1 Definizione e trasmissione al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti della proposta del nuovo sistema tariffario	Redigere e trasmettere al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti la proposta del nuovo sistema tariffario

Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Azione
3. Efficientamento dei processi e delle procedure organizzative e contabili	3.2 Miglioramento dei servizi di trasporto	Attuare interventi per il miglioramento dei servizi di trasporto
3. Efficientamento dei processi e delle procedure organizzative e contabili	3.3 Adozione del Piano Industriale 2025/2034	Elaborare e adottare il Piano Industriale 2025/2034
3. Efficientamento dei processi e delle procedure organizzative e contabili	3.4 Implementazione dei sistemi informatici e dei processi di controllo di gestione	Potenziare i sistemi informatici e sviluppare i processi di controllo di gestione
4. Valorizzazione e consolidamento della comunicazione istituzionale e pubblica della Gestione Governativa e implementazione progetti commerciali	4.1 Attuazione del Piano annuale di promozione e comunicazione della Gestione Governativa e del Piano annuale di acquisizione degli spazi promozionali, sui media tradizionali e/o online da parte della Gestione Governativa	Eseguire le principali attività previste nel Piano annuale di promozione e comunicazione, inclusa l'acquisizione di spazi promozionali sui media tradizionali e online
4. Valorizzazione e consolidamento della comunicazione istituzionale e pubblica della Gestione Governativa e implementazione progetti commerciali	4.2 Realizzazione di eventi istituzionali e di attività di promozione e marketing, finalizzati alla valorizzazione e al posizionamento della Gestione Governativa	Organizzare eventi istituzionali e attività di promozione e marketing per valorizzare e posizionare la Gestione Governativa
4. Valorizzazione e consolidamento della comunicazione istituzionale e pubblica della Gestione Governativa e implementazione progetti commerciali	4.3 Implementazione partnership commerciali di prodotto e sviluppo di un progetto di valorizzazione spazi commerciali a disposizione della Gestione Governativa	Avviare partnership commerciali e sviluppare un progetto di valorizzazione degli spazi commerciali a disposizione della Gestione Governativa

3.4.2 DESTINATARI DEL PIANO

La formazione interna nella Gestione è destinata al personale in servizio appartenente ai diversi profili e livelli. La selezione dei partecipanti alle iniziative formative programmate, organizzate e gestite secondo quanto previsto dal Piano triennale e secondo le modalità operative di gestione della formazione, avviene su indicazione del dirigente e/o risorsa da lui indicata all'interno dell'Unità Organizzativa alla quale il dipendente è assegnato.

3.4.3 CICLO DI GESTIONE DELLA FORMAZIONE

Il processo di gestione della formazione si articola in diverse fasi, coinvolgendo specifiche figure professionali e strutture organizzative in ogni passaggio. Di seguito sono riportate le fasi in cui si articola la gestione della formazione, dalla fase di analisi del fabbisogno formativo alla attività di reporting finale:

1. Raccolta e validazione del fabbisogno formativo

Questa fase è fondamentale per identificare le esigenze formative e garantire che il Piano formativo risponda in modo efficace alle necessità dell'organizzazione. Il processo coinvolge i Responsabili di Unità, che hanno il compito di segnalare le necessità formative, e le figure preposte alla validazione delle richieste. L'analisi si concentra sulla classificazione dei corsi in diverse tipologie, tra cui quelli obbligatori, trasversali, legati alla mansione e professionalizzanti.

2. Progettazione dei percorsi formativi e redazione del Piano di Formazione

Una volta raccolte e validate le esigenze, vengono individuati i destinatari della formazione e i formatori, sia interni che esterni. Il coordinamento è affidato alle strutture competenti, che si occupano di predisporre un Piano di Formazione dettagliato, garantendo che i percorsi siano in linea con gli obiettivi strategici aziendali.

3. Organizzazione e sviluppo delle attività formative

Per garantire un'efficace erogazione della formazione, è necessario pianificare attentamente tutti gli aspetti organizzativi. Si definisce il calendario dei corsi, si individuano gli spazi e gli strumenti necessari e si stabiliscono le modalità di erogazione, che possono essere in presenza, online o in una combinazione di entrambe (blended learning).

4. Erogazione della formazione

I corsi vengono avviati secondo il piano stabilito, con il coinvolgimento dei docenti interni per la formazione in house e di esperti esterni per le attività formative specialistiche. Durante l'erogazione, viene garantito un monitoraggio costante per raccogliere feedback in tempo reale e valutare l'efficacia delle sessioni formative.

5. Monitoraggio e rendicontazione

Per verificare l'impatto delle attività formative, viene effettuato un monitoraggio continuo dei corsi svolti, con l'analisi dei dati relativi alla partecipazione e alla valutazione dei percorsi.

6. Reporting annuale della formazione

L'ultima fase del processo prevede la redazione del report annuale sulla formazione, che fornisce una visione complessiva delle attività svolte e dei risultati ottenuti. Sulla base di questa analisi, il

Piano di Formazione viene aggiornato per rispondere in modo sempre più efficace alle esigenze dell'organizzazione e garantire un miglioramento continuo dell'offerta formativa.

Il processo formativo si configura dunque come un ciclo continuo di miglioramento, capace di rispondere in modo efficace ed efficiente alle esigenze di aggiornamento e crescita professionale dell'intera organizzazione.

3.4.4 METODOLOGIE DIDATTICHE

Per garantire un apprendimento efficace e coinvolgente, il Piano formativo prevede diverse metodologie didattiche. I corsi in aula e i seminari interattivi offriranno ai partecipanti l'opportunità di approfondire argomenti specifici attraverso il confronto diretto con docenti ed esperti del settore. Parallelamente, la formazione a distanza, tramite e-learning e webinar, consentirà una maggiore flessibilità, permettendo ai dipendenti di seguire i corsi in base alle proprie esigenze di tempo e luogo.

Saranno inoltre organizzati workshop pratici e laboratori esperienziali, in cui i partecipanti potranno mettere in pratica le competenze acquisite attraverso esercitazioni e simulazioni. Infine, l'affiancamento on the job e le attività di mentoring garantiranno un apprendimento più personalizzato, favorendo lo sviluppo delle competenze direttamente sul campo grazie al supporto di colleghi più esperti.

3.4.5 PIANO DEI CORSI FORMATIVI 2025-2027

L'elaborazione del Piano Triennale formativo 2025 – 2027 della Gestione Governativa è stato preceduto da una preliminare ricognizione dei fabbisogni rivolta a tutte le strutture della Gestione con l'obiettivo di intercettare le priorità formative del personale e di pianificare una programmazione coerente rispetto alle esigenze e agli obiettivi strategici definiti.

In linea generale, la rilevazione ha registrato un'elevata partecipazione da parte delle strutture coinvolte, confermando un forte interesse nei confronti dell'offerta formativa individuata. Il piano della formazione pone particolare attenzione alla formazione obbligatoria prevista dal D.lgs n. 81/2008 e dalla L. 190/2012. Nel corso del 2025 saranno erogati i percorsi formativi in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e di prevenzione della corruzione.

Per il triennio 2025-2027 gran parte dei corsi formativi individuati trovano riscontro nell'offerta formativa della SNA, tramite percorsi in modalità e-learning, blended, in presenza, di cui di seguito si riporta il dettaglio:

Contabilità

- Introduzione alla contabilità pubblica

- Armonizzazione europea e contabilità economico-patrimoniale nelle Amministrazioni Statali
- La contabilità integrata armonizzata negli Enti Pubblici non economici

Regolamentazione amministrativa

- Introduzione alla disciplina dei contratti pubblici - Corso di formazione base utile per la qualificazione delle stazioni appaltanti
- La disciplina dei contratti pubblici - Corso di formazione specialistica utile per la qualificazione delle stazioni appaltanti
- La fase di esecuzione nei contratti pubblici

Comunicazione

- Laboratorio di comunicazione efficace
- Comunicazione pubblica e istituzionale
- Esperto in protocollo e cerimoniale
- Comunicazione e gestione di crisi ed emergenze
- Comunicazione pubblica e social network
- Ufficio stampa & media relations
- Relazioni esterne, istituzionali e public affairs

Leadership nella PA

- Project Management nella PA
- Negoziare nelle organizzazioni complesse

Lavoro pubblico

- Laboratori sulla gestione del personale

Valutazione della performance e sviluppo del capitale umano

- Diploma di esperto in gestione e sviluppo delle risorse umane nella PA

Cultura amministrativa

- Protezione della privacy: regole, ruoli e profili operativi

La Gestione ha inoltre individuato tra i propri fabbisogni percorsi formativi messi a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la piattaforma Syllabus, anche in accordo alla succitata Direttiva del Ministro per le PA. Questa offerta formativa, di carattere trasversale, è focalizzata principalmente sui processi di innovazione all'interno delle amministrazioni pubbliche, con particolare attenzione alle transizioni digitale, ecologica e amministrativa. Il portale Syllabus, accessibile in qualsiasi momento e da qualunque luogo, rappresenta un importante punto di riferimento per il personale, in quanto consente di realizzare attività di verifica delle conoscenze e abilità possedute, su cui basare interventi di formazione mirata e di valorizzazione delle

competenze. Di seguito si riportano i corsi formativi pianificati nell'ambito dell'offerta formativa disponibile sulla piattaforma Syllabus:

1. La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa
2. La gestione degli appalti verdi per una Pubblica Amministrazione sostenibile
3. Il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile
4. Competenze digitali per la PA – Sicurezza
5. Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA
6. Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi
7. Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti
8. Performance e Leadership per la PA: metodi e strumenti per la valorizzazione del merito e la creazione di valore pubblico

La Gestione ha inoltre identificato e pianificato per il prossimo triennio ulteriori corsi formativi necessari a soddisfare ulteriori esigenze espresse da ciascuna struttura:

Contabilità, finanza e gestione aziendale

- La riforma contabile ACCRUAL e gli adempimenti operativi delle PA Piattaforma crediti commerciali Controlli propedeutici ai pagamenti delle Pubbliche Amministrazioni

Trasformazione digitale

- Pacchetto Office
- Patente europea ICDL
- Gestione documentale dematerializzazione
- Microsoft Azure Administrator e Microsoft Office 365 Administration

Comunicazione

- Relazioni con il cliente
- Web Marketing
- Digital insight & Data analytics

Gestione e pianificazione

- Corso di recruitment nella PA

Lingue e soft skills

- Lingua inglese

Progettazioni e strumenti tecnici

- Adobe illustrator
- Autocad

- Photoshop
- Corso di fotografia

Sicurezza e accessibilità

- Antincendio a bordo
- PMR per formatori
- PMR per operatori

Manutenzione e impianti

- Oleodinamica e pneumatica - base
- Specifici motori
- Gru Mobile, autocarro, carroponte
- Manutenzione motore ed invertitori
- Personale addetto ai Controlli non distruttivi
- Pes Pav Pei addetti a lavori elettrici
- Piattaforme elevatrici
- Prove non distruttive
- Utilizzo impianti ossi-gas
- Patenti saldatori

Trasporto e navigazione

- Altri titoli della navigazione
- Conducent digitalizzazione bordo/terra - aggiornamento
- Contrasto Evasione Tariffaria
- Corso Radar
- Nozioni di meteorologia
- Nuovi sistemi ibrido/elettrico - aggiornamento

Il Piano formativo è tuttora in corso di finalizzazione e sarà adeguato ed aggiornato annualmente sulla base delle eventuali ulteriori esigenze formative e necessità che si manifesteranno nel corso del triennio.

3.4.6 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE AZIONI FORMATIVE

Il monitoraggio e la valutazione rappresentano fasi centrali del ciclo della formazione e costituiscono strumenti indispensabili per assicurare la qualità, l'efficacia e la coerenza delle attività formative rispetto agli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

Il sistema di monitoraggio di cui intende dotarsi la Gestione Governativa si articola su più livelli ed è finalizzato a i) verificare l'effettiva realizzazione delle attività formative previste dal Piano; ii) misurare il grado di partecipazione del personale; iii) raccogliere evidenze sull'impatto delle



attività in termini di sviluppo delle competenze e miglioramento delle performance individuali e organizzative.

La valutazione dei percorsi formativi si sviluppa attraverso un approccio integrato e progressivo declinato in:

Valutazione del gradimento: misura il livello di soddisfazione dei partecipanti riguardo ai contenuti, ai metodi didattici e all'organizzazione dei corsi. Questo tipo di valutazione viene realizzata tramite questionari somministrati al termine di ciascun percorso formativo. La rilevazione del gradimento consente di valutare la qualità percepita dell'intervento e di individuare eventuali miglioramenti da apportare.

Valutazione dell'apprendimento: verifica il raggiungimento degli obiettivi formativi da parte dei partecipanti. L'acquisizione di nuove competenze, siano esse professionali, trasversali o specialistiche, viene testata attraverso prove di verifica, questionari, esercitazioni pratiche e simulazioni.

Valutazione dell'impatto organizzativo: analizza l'impatto della formazione sull'ambiente di lavoro e sulla performance complessiva dell'organizzazione. Attraverso indagini sul clima aziendale e sul benessere organizzativo, viene valutato il contributo della formazione al miglioramento dell'efficienza e della produttività, oltre alla sua capacità di rispondere ai bisogni strategici dell'ente.



4. MONITORAGGIO

In questa sezione sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili.

Il monitoraggio della Performance avviene da parte del Direttore, avvalendosi dell'Ufficio Controllo di Gestione, tramite forme organizzative ritenute più efficaci per la tempestiva acquisizione delle informazioni di monitoraggio, che avviene su base semestrale.

Il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" è effettuato dal Responsabile della Corruzione e dal Responsabile della Trasparenza della Gestione Governativa, secondo le indicazioni dell'ANAC.

Il monitoraggio delle attività formative, come descritto all'interno del paragrafo relativo alla Formazione, consente di verificare la realizzazione degli interventi previsti, misurare la partecipazione del personale e valutare l'efficacia delle azioni formative in termini di sviluppo delle competenze e miglioramento delle performance del personale.