

**Allegato "A" alla deliberazione della Giunta esecutiva n. 8 del 30 aprile 2014**



**Parco Regionale delle Alpi Apuane**

***RELAZIONE 2013***

***sulla Qualità della Prestazione***

## Indice Generale

1.	INTRODUZIONE	p. 3
1.1	Presentazione	3
2.	I RISULTATI DELLA PRESTAZIONE	4
2.1	La misurazione degli indicatori	4
	<i>2.1.1 Obiettivi strategici ed indicatori di outcome: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.2 Obiettivi organizzativi ed indicatori di output: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.3 Obiettivi professionali e gestionali ed indicatori trasversali: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.4 Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Coordinatori Uffici: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.6 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: ponderazione dei risultati ottenuti</i>	
2.2	Riepilogo dei risultati conseguiti dal Direttore e dai Coordinatori degli Uffici	12
3.	LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	13
3.1	Valutazione della prestazione dei Coordinatori degli Uffici	13
	<i>3.1.1 Obiettivi di prestazione</i>	
	<i>3.1.2 Comportamenti organizzativi</i>	
	<i>3.1.3 Sintesi valutativa</i>	
4.	CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	17
4.1	Riserva procedimentale	17
4.2	Analisi degli indicatori di outcome	17
4.3	Contributo degli obiettivi degli obiettivi del Parco al conseguimento degli obiettivi della Regione	18
	<i>4.3.1 Contributo degli obiettivi specifici al conseguimento degli obiettivi strategici</i>	

## **1. INTRODUZIONE**

### **1.1 Presentazione**

La presente *Relazione sulla Qualità della Prestazione*, riferita all'esercizio 2013, è il secondo report prodotto dal Parco Regionale delle Alpi Apuane dopo l'entrata in vigore del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e la conseguente applicazione dell'intero ciclo della performance agli Enti dipendenti della Regione Toscana.

Testo e tabelle qui contenuti si riferiscono puntualmente al *Piano della Qualità della Prestazione 2013*, approvato nella sua stesura definitiva come allegato "A" alla deliberazione della Giunta esecutiva del Parco n. 2 del 30 gennaio 2013.

La *Relazione 2013* tiene dunque conto del quadro normativo generale, comprese le disposizioni regionali in materia, ma pure della disciplina attuativa specifica, approvata dall'Ente Parco e contenuta nel *Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e servizi*, con particolare riferimento al suo allegato VI, dal titolo "*Efficienza, trasparenza ed ottimizzazione della produttività del lavoro*".

Il *Piano della Qualità della Prestazione 2013* presenta una serie di obiettivi strategici, derivati da quelli della Regione Toscana ed integrati con altri connessi alla missione istituzionale e funzionale del Parco Regionale delle Alpi Apuane. La declinazione, nello specifico del mandato dell'ente, ha portato a definire una matrice di azioni strategiche contestualizzate, da cui l'enucleazione di obiettivi operativi di grado inferiore, fino al livello "individuale", sia per il Direttore e sia per i Coordinatori degli Uffici (o UU.OO.).

Pertanto, il *Piano della Qualità della Prestazione 2013* ha individuato ed attribuito obiettivi organizzativi, obiettivi professionali e gestionali, nonché obiettivi individuali, a cui ha fatto corrispondere – rispettivamente – indicatori di output, trasversali e specifici per misurare la performance del Direttore e dei Coordinatori degli Uffici (o UU.OO.). In particolare, la presente *Relazione 2013* riepiloga la misurazione delle performance del medesimo esercizio ed offre all'O.I.V. dati per il proprio compito valutativo nei confronti del vertice dell'amministrazione.

Si ricorda che il 2013 ha rappresentato il primo anno di effettiva applicazione dei nuovi modelli di misurazione e valutazione della prestazione, più aderenti al dettato delle norme contenute nel D. Lgs. n. 150/2009. È stato pure l'anno di ultimo utilizzo della contabilità finanziaria per la gestione amministrativa dell'Ente, poiché dal 1° gennaio 2014 è avvenuto il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale.

Si dà infine atto che la presente *Relazione sulla Qualità della Prestazione* rappresenta l'atto di riferimento per l'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione, della performance di tutta la struttura organizzativa del Parco Regionale delle Alpi Apuane, relativamente all'esercizio 2013.

## **2. I RISULTATI DELLA PRESTAZIONE**

### **2.1 La misurazione degli indicatori**

Il primo passo della valutazione della performance 2013 consiste nella corretta misurazione degli indicatori associati ai vari obiettivi assegnati dal *Piano della Qualità della Prestazione 2013*.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, l'Ufficio competente è riuscito a consegnare un solo rapporto intermedio, nel mese di agosto, da cui un monitoraggio con risultati incompleti e con alcuni errori di applicazione e di calcolo. Oltre le naturali difficoltà ad entrare dentro un nuovo sistema di controllo, si sono palesate criticità evidenti nel raccogliere i dati e nell'assicurare ponderazioni terze ed oggettive. Va comunque considerato che un ente piccolo come il Parco Regionale delle Alpi Apuane non può garantirsi un ufficio deputato soltanto a questa funzione ed è ancora lontana l'informatizzazione avanzata dei procedimenti, da cui ottenere risultati numerici in tempo reale. Anche i dati di bilancio, che concorrono alla misurazione degli indicatori, non sono ancora disponibili in tempi brevi e necessitano talvolta di elaborazioni manuali o non immediatamente collegate ai software di gestione.

Per altro non è stato possibile collegare i programmi di contabilità esistente con integrazioni applicative che consentano interrogazioni automatica rispetto alle batterie di indicatori in uso. Come già detto, il 2013 è stato l'ultimo anno della contabilità finanziaria, mentre il 2014 sarà il primo della contabilità economico-patrimoniale. Ciò ha pure determinato ritardi nei procedimenti amministrativi, soprattutto nel passaggio di sistema (che è poi passaggio anche di programmi, procedimenti ed assetti organizzativi), con ripercussioni prevedibili per tutto il corso del 2014.

Nelle pagine che seguono, verranno elencati i risultati ottenuti durante l'esercizio 2013, partendo dagli indicatori di outcome e di output per poi giungere agli indicatori trasversali e a quelli specifici. I risultati finali di raggiungimento dell'obiettivo sono espressi in termini percentuali, valutando lo scostamento eventuale del risultato ottenuto rispetto al valore target da ottenere. Si fa presente che risultati anche superiori rispetto al valore target sono sempre espressi con la percentuale del 100%.

Nei capitoli successivi sarà dato conto del diverso contributo percentuale offerto dagli indicatori alla valutazione dei singoli nei diversi livelli di responsabilità organizzativa. A questo punto della *Relazione*, va specificato che gli indicatori di output esprimeranno, nel loro complesso, un unico valore di risultato, che è la media aritmetica dei risultati ottenuti per ogni indicatore di output ed espressi in termini percentuali, da 0 a 100%. La stessa cosa varrà per gli indicatori trasversali e per quelli specifici.

Si ricorda che, nel 2013, gli obiettivi individuali e gli indicatori specifici hanno rispettato le differenze quantitative della seguente tabella:

<b>posizione responsabilità</b>	<b>numero di obiettivi individuali assegnati</b>	<b>numero di obiettivi strategici correlati</b>	<b>numero di declinazioni correlate</b>
<b>Direttore</b>	3	3	3
<b>Coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative</b>	2	1	2
<b>Coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative</b>	2	1	2
<b>Restante personale del comparto</b>	1	1	1

## 2.1.1 Obiettivi strategici ed indicatori di outcome: risultati ottenuti

obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME						
	numeratore/ denominatore	significato indicatore	valore iniziale	dati riferibili al 31/12/13	valore target 2013-2015	% risultato ottenuto	note
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>	numero di operatori di agricoltura biologica (produttori e raccoglitori) dei comuni del parco*100/ numero di operatori di agricoltura biologica della regione toscana	misura la consistenza dell'agricoltura di qualità nei comuni del parco rispetto al territorio regionale	5600 (1) 3208 (1) = 1,75%	I dati Erob Arsia non sono stati aggiornati dai soggetti responsabili	i ≥ 1,80%		il territorio non ha una grande tradizione agricola, a differenza delle aree pianiziali e collinari della regione
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	presenze nei musei dei comuni del parco *100/ presenze dei musei delle province di lucca e massa carrara	misura l'attrattiva dell'offerta culturale nei comuni del parco rispetto all'immediato intorno territoriale	4.564.000 (2) 305.386 (2) = 14,94%	<b>8.164.700 (5)</b> <b>494.488 (5)</b> <b>= 16,51%</b>	i ≥ 15,0%	<b>100%</b>	è aumentata la platea di rilevamento delle strutture museali nel biennio 2011-12 rispetto al biennio precedente, da cui si è ottenuto il valore iniziale
<b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	numero aziende agrituristiche delle province di lucca e massa carrara*100/ numero aziende agrituristiche della regione toscana	misura l'attrattiva dell'offerta qualitativa rurale delle province su cui insiste il parco rispetto al territorio regionale	28.050 (3) 4.096,5 (3) = 6,85	I dati della Regione Toscana-Istat non sono stati aggiornati dai soggetti responsabili	i ≥ 6,5%		le aziende agrituristiche della toscana hanno mostrato un trend di crescita superiore alle aziende delle province di lucca e massa carrara, nel periodo di rilevamento del valore iniziale
<b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	residui passivi dell'ente/ spese correnti dell'ente	misura l'efficienza dell'ente	€ 2.949.016,37 (4) € 1.895.032,15 (4) = 1,56	<b>€ 1.583.665,98 (6)</b> <b>€ 1.646.467,08 (6)</b> <b>= 0,96</b>	i ≤ 1,50	<b>100%</b>	tra i residui passivi è presente un importo di € 750.000,00 non liquidabile, mentre le spese correnti dell'ente sono in forte diminuzione

(1) dati erob-arsia 2012

(2) dati "musei della toscana, rapporto 2011": media biennio 2009-2010

(3) dati regione toscana-istat: media biennio 2010-2011

(4) dati bilancio parco: media triennio 2009-2011

(5) dati "musei della toscana, rapporto 2013": media biennio 2011-2012

(6) dati parco 2013

## 2.1.2 Obiettivi organizzativi ed indicatori di output: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ED INDICATORI DI OUTPUT										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo organizzativo	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2013	valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	riconduzione del costo dei servizi compartecipati con altri enti pubblici entro i parametri di spesa dell'ente	costo lordo (comprese risorse esterne) di servizi di informazione turistica, conferiti e partecipati dall'ente/ totale di ore annue di apertura al pubblico	€ 92.543 h 4.908 18,86 €/h (a)	18,79 €/h è il costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (b)	40% i ≤ 17,32 €/h  <b>€ 56.914,48</b> <b>h 4.064</b> <b>14,00 €/h</b>	65% i ≤ 16,35 €/h	100% i ≤ 15,00 €/h	100,0%
2	il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	attrattiva dell'offerta culturale dell'ente come "rendita" turistica	visitatori strutture museali dell'ente*100/ presenze turistiche nei comuni del parco (non litoranei)	1.286.500 100.677 12,78% (h)	Il dato a denominatore è riferito al 2012 e non al 2013 (ultimo disponibile)	25% i ≥ 13,34%  <b>1.228.800</b> <b>101.200</b> <b>12,14%</b>	75% i ≥ 14,45%	100% i ≥ 15,00%	91,0%
3	coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale	attrattiva dell'offerta territoriale dell'ente in campo turistico	visitatori percorsi naturalistici a pagamento del territorio del parco *100/ presenze turistiche nei comuni del parco (non litoranei)	1.953.100 100.677 19,40% (h)	I percorsi di Equi Terme, sono rimasti chiusi in estate, autunno ed inverno per effetto del sisma del 21/06/2013	33% i ≥ 19,93%  <b>1.236.700</b> <b>101.200</b> <b>12,22%</b>	66% i ≥ 20,46%	100% i ≥ 21,00%	61,3%
4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	incremento dell'autonomia finanziaria dell'ente	entrate extratributarie *100 / entrate correnti	€ 8.559.447,00 € 1.976.057,30 = 4,33% (h)		33% i ≥ 4,88%  <b>€ 10.886.977,00</b> <b>€ 1.813.195,95</b> <b>= 6,00%</b>	66% i ≥ 5,43%	100% i ≥ 6,00%	100,0%
5	il valore e la vocazione nazionale/ internazionale del Parco	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	accessi di visitatori di lingua straniera al portale dell'ente * 100/ accessi totali di visitatori al portale dell'ente	387.400 23.826 = 16,26% (a)		33% i ≥ 17,49%  <b>613.900</b> <b>33.216</b> <b>= 18,48%</b>	66% i ≥ 18,73%	100% i ≥ 20,00%	100,0%
6	una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	diffusione dell'immagine del parco sulla rete oltre il portale e il sito istituzionale dell'ente	caratterizzazione specifica delle diverse missioni del parco nei diversi domini internet di proprietà	accessi di visitatori di lingua italiana al sito istituzionale/ accessi totali di visitatori al portale dell'ente	18.125 23.826 = 0,76 (a)		33% i ≤ 0,79  <b>15.595</b> <b>33.216</b> <b>= 0,47</b>	66% i ≤ 0,82	33% i ≤ 0,85	100,0%

### 2.1.3 Obiettivi professionali e gestionali ed indicatori trasversali: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE									
OBIETTIVI PROFESSIONALI/GESTIONALI ED INDICATORI TRASVERSALI									
I	Dimensione /oggetto di analisi	obiettivo professionale/ gestionale	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale	note	Risultati attesi ed ottenuti			
						valore indicatore al 31/12/2013	valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	% obiettivo
1	capacità produttiva/ dimensionamento della struttura	dimensione della struttura rispetto alle risorse gestite	risorse correnti gestite/ numero di dipendenti	€ 726.376,15 dip. 23 = 31.581,57 (e)	risultato condizionato dal minore contributo economico annuale della Regione	100% i ≥ 28.000 €/dip. € 613.246,26 dip. 23 = 26.662,88	100% i ≥ 28.000 €/dip.	100% i ≥ 28.000 €/dip.	95,2%
2		ponderazione del costo del personale rispetto alle risorse gestite	costo del personale/ risorse correnti gestite	€ 1.038.733,86 € 726.376,15 = 1,43 (e)	come sopra - 0,0% risultato: risorse gestite = differenza tra contributo Regione e spese personale	100% i ≤ 1,50 € 1.052.917,17 € 613.246,26 = 1,72	100% i ≤ 1,50	100% i ≤ 1,50	93,1%
3		contenimento dell'attività amministrativa di supporto rispetto all'erogazione di servizi per il territorio	numero dipendenti area amministr. ed amministrativa contabile*100/ numero dipendenti totali	700 23 = 30,44% (e, f)		100% i ≤ 35,00% 700 23 = 30,44%	100% i ≤ 35,00%	100% i ≤ 35,00%	100,0%
4	gestione del capitale umano	mantenimento del clima interno alla struttura organizzativa	ore annuali di assenza per malattia (al netto maternità)*100/ ore lavorabili annuali	29.100 36.914 = 0,79% (e)	5,40% dato nazionale (b)	100% i ≤ 2,00% 38.300 36.914 = 1,04%	100% i ≤ 2,00%	100% i ≤ 2,00%	100,0%
5		capacità di gestione del personale	ore annuali di lavoro straordinario*100/ ore lavorate annuali	35.350 37.164 = 0,95% (e)		100% i ≤ 1,00% 34.300 36.108 = 0,95%	100% i ≤ 1,00%	100% i ≤ 1,00%	100,0%
6		valorizzazione del personale attraverso la formazione	ore annuali di formazione/ numero dipendenti	h 415 dip. 23 = 18,07 h/dip. (e)	30 h/dip. = dato ottimale enti locali	50% i ≤ 19,04 h/dip. h 1.179 dip. 23 = 51,26 h/dip.	75% i ≤ 19,52 h/dip.	100% i ≤ 20,00 h/dip.	100,0%
7	produttività/ efficienza produttiva	mantenimento della capacità di impegnare le risorse stanziare	risorse impegnate*100/ stanziamenti d'esercizio	€ 223.323.047 € 2.249.865,57 = 99,26% (e)	spese di cui al titolo I, II e III	100% i ≥ 95,00% € 176.355.157 € 1.812.373,85 = 97,30%	100% i ≥ 95,00%	100% i ≥ 95,00%	100,0%
8		sviluppo della capacità di concludere i procedimenti avviati	risorse liquidate*100/ risorse impegnate	€ 146.588.829 € 2.233.230,47 = 65,64% (e)	spese di cui al titolo I, II e III	35% i ≥ 68,92% € 143.214.161 € 1.763.551,57 = 81,21%	70% i ≥ 72,19%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
9		semplificazione nella produzione di atti amministrativi	risorse correnti gestite/ numero atti amministrativi	€ 726.376,15 n. 556 = 1.306,43 €/n. (e)	risultato condizionato dal minore contributo economico annuale della Regione	100% i ≥ 1.200,00 €/n. € 613.246,26 n. 602 = 1.018,68 €/n.	100% i ≥ 1.200,00 €/n.	100% i ≥ 1.200,00 €/n.	84,9%

## 2.1.4 Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2013	valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo servizio di accoglienza	costi gravanti sul bilancio dell'ente*100/ ore di servizio coperte da risorse dell'ente	€ 24.900 h 1.665 = 14,95 €/h (a)	18,79 €/h è il costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (b)	64% i ≤ 14,50 €/h <b>€ 38.827,72</b> <b>h 2.814,08</b> <b>= 13,80 €/h</b>	64% i ≤ 14,50 €/h	100% i ≤ 14,25 €/h	100,0%
2	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di spesa di competenza*100/ stanziamenti sui capitoli assegnati	€ 5.090.965 € 64.768,75 = 78,60% (f)	indicatore misurato al 31/10 percentuale di partenza al 2012 del 66,67%	40% i ≥ 70,00% <b>€ 4.962.467</b> <b>€ 64.550,00</b> <b>= 76,88%</b>	64% i ≥ 72,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
3	una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionali	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	numero comunicati stampa pubblicati/anno	< 10/anno (g)		90% i ≥ 30/anno <b>31/anno</b>	90% i ≥ 30/anno	100% i ≥ 32/anno	100,0%

(a) media biennio 2011-2012 (gli importi in € sono i.v.a. esclusa)

(c) media triennio 2010-2012

(e) dato 2011

(g) dato medio stimato per il triennio 2010-2012

(b) dato 2013

(d) dato 2011 e triennio precedente

(f) dato 2012

(h) media triennio 2009-2011

## 2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Coordinatori degli Uffici: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2013	valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	sviluppo del segmento del turismo scolastico e giovanile	presenze soggiorni organizzati dall'ente*100/ media del biennio precedente	85.200 (1) 786 (2) = 108,40%	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	100% i ≥ 100,0% <b>88.200</b> <b>786</b> <b>= 112,21%</b>	100% i ≥ 100,0%	100% i ≥ 100,0%	100,0%
2	il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	inserimento dell'apuangeolab nella rete della fruizione scientifica	visitatori del nuovo museo*100/ visitatori altre strutture museali dell'ente	0,000 12.865 (3) = 0,00%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	71% i ≥ 5,0% <b>674</b> <b>11.614</b> <b>= 5,80%</b>	86% i ≥ 6,0%	100% i ≥ 7,0%	100,0%
3	coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco	sanzioni amministrative dell'esercizio *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	€ 669.475 (1) € 6.565,91 (3) = 101,96%	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	100% i ≥ 105,0% <b>€ 207.034</b> <b>€ 7.355,07</b> <b>= 28,15%</b>	100% i ≥ 105,0%	100% i ≥ 105,0%	26,8%
4		razionalizzaz., riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	potenza erogata complessivamente dai moduli fotovoltaici in condizioni standard	23,05 kWp	Coordinatore U.O. "Interventi nel parco" (60%)  Coordinatore U.O. "Lavori pubblici" (40%)	27% i ≥ 24,5 kWp <b>25,50 kWp</b>	72% i ≥ 27,0 kWp	100% i ≥ 28,5 kWp	100,0%
5	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	razionalizzaz. e gestione efficiente delle risorse economiche	recupero crediti da contributi e trasferimenti correnti non ancora accreditati	riscossioni nell'esercizio * 100/ (residui attivi anni precedenti + accertamenti di competenza dell'esercizio)	€ 66.800.022 (4) 2.298.465,34 (4) = 29,06%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	60% i ≥ 35,0%	80% i ≥ 37,0%	100% i ≥ 39,0%	92,2%
6		potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di spesa di competenza*100/ stanziamenti sui capitoli assegnati	€ 45.117.053 (1) € 569.016,10 (1) = 79,29%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	40% i ≥ 70,00% <b>€ 12.434.988</b> <b>€ 155.859,55</b> <b>= 79,78%</b>	64% i ≥ 72,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%

7	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di spesa di competenza*100/ stanziamenti sui capitoli assegnati	€ 45.117.053 (1) € 569.016,10 (1) = 79,29%	Coordinatore U.O. "Interventi nel parco"	40% i ≥ 70,00% ----- € 2.297.254 € 24.000,00 = 95,72%	64% i ≥ 72,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
8						Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	40% i ≥ 70,00% ----- € 345.895 € 3.458,95 = 100,00%	64% i ≥ 72,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
9						Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	40% i ≥ 70,00% ----- € 2.424.597 € 33.500,00 = 72,38%	64% i ≥ 72,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
10						Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	40% i ≥ 70,00% ----- € 18.313.693 € 196.658,53 = 93,12%	64% i ≥ 72,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
11						Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	40% i ≥ 70,00% ----- € 455.369 € 12.441,70 = 36,60%	64% i ≥ 72,00%	100% i ≥ 75,00%	52,29%
12						semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	totale giorni istruttoria (n)/ numero pronunce  (n) dall'inizio del procedimento all'emissione del giudizio di sintesi, al netto delle interruzioni dei termini	gg 461 (5) 5 (5) = 92,2 gg	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"

(1) dato 2012

(2) media biennio 2011-2012 (valori effettivi e proiezioni) i.v.a. esclusa

(3) media triennio 2009-2011

(4) Σ triennio 2009-2011

(5) dato 2012 su campione rappresentativo

(6) dato stimato per l'ultimo triennio

## 2.1.6 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: ponderazione dei risultati ottenuti

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo specifico	grado diff. (*)	direttore	coordinatori uffici						
					con posizione organizzativa				senza posizione organizzativa		
					aff. cont. e personale	interventi nel parco	pianificaz. territoriale	valorizzaz. territoriale	lavori pubblici	ricerca e conservaz.	vigilanza e ges. fauna
dinamismo e competitività dell'economia toscana	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	sviluppo del segmento del turismo scolastico	1					100,0%			
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	1	100,0%							
Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	inserimento dell'apangeolab nella rete della fruizione scientifica	1							100,0%	
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco	1								26,8%
	razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	2			100,0% (60% di contributo)			100,0% (40% di contributo)		
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	recupero crediti da contributi e trasferimenti correnti non ancora accreditati	1		92,2%						
	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%	52,29%
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	2					100,0%			
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionale	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	2	100%							
<b>media percentuale ponderata</b>					<b>100,0%</b>	<b>97,4%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>43,79%</b>

(\*) il grado di difficoltà è espresso con una scala a tre valori: 1) alto - 2) medio - 3) basso

## 2.2 Riepilogo dei risultati conseguiti dal Direttore e dai Coordinatori degli Uffici

Gli indicatori di output, trasversali e specifici assumono un diverso peso percentuale nel processo di misurazione degli obiettivi di performance. Nel *Piano della Qualità della Prestazione 2013* è stata pubblicata una tabella che indica il diverso contributo di tali indicatori ai diversi livelli di responsabilità organizzativa. Pertanto, questi percentuali (delle colonne nn. 2, 4 e 6 della tabella sottostante) assumono il significato di coefficienti di frequenza della media ponderata (colonna n. 8) a cui è attribuito il compito di computare il valore finale complessivo (espresso ancora in termini di percentuale di risultato). Per gli indicatori di output e trasversali, il valore riportato in tabella (colonne nn. 3 e 5) è dato dalla media aritmetica dei risultati percentuali di ogni batteria di indicatori. Invece, per quelli specifici (colonna n. 7), il valore percentuale riportato è la media ponderata con il grado di difficoltà tra tutti gli indicatori specificamente attribuiti alla figura professionale presa in considerazione.

A consuntivo dell'esercizio 2013, la situazione è quella riportata nella tabella che segue:

	obiettivi organizzativi indicatori di output		obiettivi professionali e gestionali indicatori trasversali		obiettivi individuali o di gruppo indicatori specifici		media % ponderata totale
	contributo raggiungimento	media % risultati ottenuti	competenza e comportamenti	media % risultati ottenuti	raggiungimento	media % risultati ottenuti	
<b>Direttore</b>	30%	<b>92,1%</b>	30%	<b>97,0%</b>	40%	<b>100,0%</b>	<b>96,7%</b>
<b>Coordinatore U.O.C. "Affari contabili e personale"</b>	45%	<b>92,1%</b>	25%	<b>97,0%</b>	30%	<b>97,4%</b>	<b>94,9%</b>
<b>Coordinatore U.O.C. "Interventi nel parco"</b>	45%	<b>92,1%</b>	25%	<b>97,0%</b>	30%	<b>100,0%</b>	<b>95,7%</b>
<b>Coordinatore U.O.C. "Pianificazione territoriale"</b>	45%	<b>92,1%</b>	25%	<b>97,0%</b>	30%	<b>100,0%</b>	<b>95,7%</b>
<b>Coordinatore U.O.C. "Valorizzazione territoriale"</b>	45%	<b>92,1%</b>	25%	<b>97,0%</b>	30%	<b>100,0%</b>	<b>95,7%</b>
<b>Coordinatore U.O.S. "Lavori pubblici"</b>	55%	<b>92,1%</b>	20%	<b>97,0%</b>	25%	<b>100,0%</b>	<b>95,1%</b>
<b>Coordinatore U.O.S. "Ricerca e conservazione"</b>	55%	<b>92,1%</b>	20%	<b>97,0%</b>	25%	<b>100,0%</b>	<b>95,1%</b>
<b>Coordinatore U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"</b>	55%	<b>92,1%</b>	20%	<b>97,0%</b>	25%	<b>43,8%</b>	<b>81,0%</b>
<b>restante personale del comparto</b>	60%	<b>92,1%</b>	20%	<b>97,0%</b>	20%	vedi Piani di lavoro	

### **3. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**

#### **3.1 Valutazione della prestazione dei Coordinatori degli Uffici**

La presente *Relazione* prende atto e riporta fedelmente la *Valutazione della Qualità della Prestazione* individuale dei Coordinatori delle UU.OO., così come approvata con determinazione dirigenziale del Direttore n. 53 del 16 aprile 2014. In questo capitolo non è presente la valutazione del Direttore, verso il quale ci si è limitati a riportare la sola misurazione dei risultati ottenuti. Il metodo di valutazione della prestazione dei Coordinatori delle UU.OO. dell'Ente Parco, trova spiegazione e sviluppo sia nel *Piano della Qualità della Prestazione 2013*, sia nella determinazione dirigenziale del Direttore n. 30 del 28 febbraio 2013.

##### **3.1.1 Obiettivi di prestazione**

La valutazione degli obiettivi di prestazione utilizza il seguente prospetto di correlazione, con cui è possibile assegnare dei giudizi sintetici di valutazione ai risultati percentuali ottenuti sugli obiettivi organizzativi, professionali-gestionali e individuali o di gruppo:

giudizio	obiettivi di prestazione		
	obiettivi organizzativi	obiettivi professionali e gestionali	obiettivi individuali o di gruppo
	<i>indicatori di output</i>	<i>indicatori trasversali</i>	<i>indicatori specifici</i>
<b>ottimo</b>	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 90\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
<b>buono</b>	$\geq 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 85\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
<b>discreto</b>	$\geq 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
<b>sufficiente</b>	$\geq 60\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
<b>insufficiente</b>	$< 60\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$< 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$< 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$

Invece, per correlare il giudizio di sintesi sull'insieme degli obiettivi di prestazione con la media ponderata dei risultati conseguiti nel complesso degli indicatori di output, trasversali e specifici, ci si avvale della tabella seguente, che – da ora in poi – costituirà un riferimento costante per altre simili operazioni di conversione:

giudizio sintetico	valore percentuale
<b>ottimo</b>	$\text{media}_{\text{pond}} \geq 80\%$
<b>buono</b>	$80\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 75\%$
<b>discreto</b>	$75\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 70\%$
<b>sufficiente</b>	$70\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 65\%$
<b>insufficiente</b>	$\text{media}_{\text{pond}} < 65$

Pertanto, la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di prestazione, da parte dei Coordinatori delle UU.OO., prende in considerazione e sviluppa la tabella pubblicata nel paragrafo "2.2 Riepilogo dei risultati conseguiti...":

Coordinatore	cat. pos.	obiettivi organizzativi indicatori di output		obiettivi prof. e gestion. indicatori trasversali		obiettivi individuali/grup. indicatori specifici		valutazione risultati sugli obiettivi di prestazione	
		misura %	giudizio	misura %	giudizio	misura %	giudizio	media pond.	giudizio
U.O.C. "Affari contabili e personale"	D.5	92,1	ottimo	97,0	ottimo	97,4	ottimo	94,9	ottimo
U.O.C. "Interventi nel parco"	D.5	92,1	ottimo	97,0	ottimo	100,0	ottimo	95,7	ottimo
U.O.S. "Lavori pubblici"	D.2	92,1	ottimo	97,0	ottimo	100,0	ottimo	95,1	ottimo
U.O.C. "Pianificazione territoriale"	D.5	92,1	ottimo	97,0	ottimo	100,0	ottimo	95,7	ottimo
U.O.S. "Ricerca e conservazione"	D.6	92,1	ottimo	97,0	ottimo	100,0	ottimo	95,1	ottimo
U.O.C. "Valorizzazione territoriale"	D.6	92,1	ottimo	97,0	ottimo	100,0	ottimo	95,7	ottimo
U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"	D.5	92,1	ottimo	97,0	ottimo	43,8	insufficiente	81,0	ottimo

### 3.1.2 Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi messi in luce nel corso del 2013 viene articolata e sintetizzata attraverso i giudizi espressi dalla tabella che segue:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	comportamenti organizzativi							totale	
		impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva	arricchimento professionale pure a seguito interventi formativi	capacità adattamento operativo a contesto, flessibilità, cambiamento	orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici	capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative	ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità	capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori	Σ	%
Affari contabili e personale	D.5	3	2	2	2	2	3	1	15	71,4
Interventi nel parco	D.5	3	2	3	3	2	3	3	19	90,5
Lavori pubblici	D.2	3	3	3	3	2	3	3	20	95,2
Pianificazione territoriale	D.5	3	2	2	3	2	3	3	18	85,7
Ricerca e conservazione	D.6	3	3	3	2	2	3	3	19	90,5
Valorizzazione territoriale	D.6	3	3	3	2	3	3	3	20	95,2
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	3	3	3	3	3	2	20	95,2

punteggi rilevati/stimati con le seguenti corrispondenze di valore: 3) alto; 2) medio; 1) basso; 0) non rilevabile

La *Relazione 2013* riporta anche la media del triennio 2011-2013 della valutazione dei comportamenti organizzati, tenuto conto di un suo eventuale utilizzo come elemento premiale nell'assegnazione di nuove progressioni orizzontali:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva					arricchimento professionale pure a seguito interventi formativi					capacità adattam. operativo a contesto, flessibilità, cambiamento					orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici					capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative					ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità					totale delle medie					
		11	12	13	tot.	media	11	12	13	tot.	media	11	12	13	tot.	media	11	12	13	tot.	media	11	12	13	tot.	media	11	12	13	tot.	media						
Affari contabili e personale	D.5	2	3	3	7	2,3	1	2	2	5	1,7	3	3	2	8	2,7	3	3	2	8	2,7	2	3	2	7	2,3	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	15,00
Interventi nel parco	D.5	3	3	3	9	3,0	2	2	2	6	2,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	2	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	16,67
Lavori pubblici	D.2	3	3	3	9	3,0	3	2	3	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	2	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,33
Pianificazione territoriale	D.5	2	2	3	7	2,3	2	2	2	6	2,0	1	1	2	5	1,7	2	2	3	7	2,3	2	2	2	6	2,0	2	2	3	7	2,3	2	2	3	7	2,3	12,67
Ricerca e conservazione	D.6	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	2	2	7	2,3	3	3	2	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,00
Valorizzazione territoriale	D.6	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	2	2	2	6	2,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,00
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	2	2	3	7	2,3	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,33

punteggi rilevati/stimati con le seguenti corrispondenze di valore: 3) alto; 2) medio; 1) basso; 0) non rilevabile

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi si applica la tabella di corrispondenza tra la percentuale ottenuta e i giudizi di sintesi, precedentemente utilizzata nella valutazione complessiva dei risultati ottenuti sugli obiettivi di prestazione. I punteggi valutati sono quelli dell'anno di riferimento e non della media triennale

Coordinatori U.O.	cat. pos.	comportamenti organizzativi		
		punteggio $\Sigma$	% (*)	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione dei comportamenti organizzativi
Affari contabili e personale	D.5	15	71,4	discreto
Interventi nel parco	D.5	19	90,5	ottimo
Lavori pubblici	D.2	20	95,2	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	18	85,7	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	19	90,5	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	20	95,2	ottimo
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	20	95,2	ottimo

(\*) rispetto al valore massimo conseguibile di 21

### 3.1.3 Sintesi valutativa

Il giudizio sulla performance dei Coordinatori delle UU.OO. si compone di due tradizionali e distinte parti, che assumono un peso differente nel computo finale. La valutazione dei risultati conseguiti sugli obiettivi di prestazione ha un'incidenza pari al 75% (3/4) del totale, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata al 25% (1/4).

Anche in questo caso si applica la medesima tabella di conversione in giudizio di sintesi delle percentuali di risultato, già utilizzata per la valutazione complessiva e ponderata degli obiettivi di prestazione.

Coordinatori U.O.	cat. pos.	risultato % obiettivi prestazione (peso = 3/4)	risultato % comportamenti organizzativi (peso = 1/4)	media ponderata delle percentuali	valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	94,9	71,4	89,0	ottimo
Interventi nel parco	D.5	95,7	90,5	94,4	ottimo
Lavori pubblici	D.2	95,1	95,2	95,1	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	95,7	85,7	93,2	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	95,1	90,5	93,9	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	95,7	95,2	95,6	ottimo
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	81,0	95,2	84,6	ottimo

Di seguito, si riporta il riepilogo finale dei giudizi sintetici per gli obiettivi di prestazione e per i comportamenti organizzativi, da cui la valutazione complessiva della prestazione per l'anno 2013 relativa ai Coordinatori delle UU.OO.:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione degli obiettivi di prestazione (peso = 3/4)	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione dei comportamenti organizzativi (peso = 1/4)	Valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	ottimo	discreto	ottimo
Interventi nel parco	D.5	ottimo	ottimo	ottimo
Lavori pubblici	D.2	ottimo	ottimo	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	ottimo	ottimo	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	ottimo	ottimo	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	ottimo	ottimo	ottimo
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	ottimo	ottimo	ottimo

## **4. CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA**

### **4.1 Riserva procedimentale**

Nell'attuale sistema di valutazione della prestazione organizzativa delle agenzie e degli dipendenti della Regione Toscana non è chiaro fino in fondo a chi compete l'ufficio di approvare il report finale. Probabilmente, l'organo deputato è la Giunta Regionale, almeno ad interpretare l'allegato "A" alla deliberazione n. 77 del 10 febbraio 2014 dello stesso organo esecutivo. In effetti, nella parte dedicata alla *programmazione, monitoraggio e valutazione* di tale allegato, si attribuisce proprio alla Giunta Regionale, su proposta della DG Direzione, l'approvazione della *Relazione sulla Qualità della Prestazione*, come documento unico e valido per l'intera struttura organizzativa della Regione Toscana, inglobante la valutazione delle agenzie regionali e degli enti dipendenti.

Se fosse questa la corretta interpretazione, il procedimento seguirebbe un iter differente dall'impostazione della D. Lgs. n. 150/09, soprattutto nel caso di enti – come i Parchi regionali – che possiedono propri organi di indirizzo politico-amministrativo. In questo caso, avremmo il caso di un ciclo della performance in cui due organi diversi, afferenti a due enti diversi, sono chiamati ad approvare l'uno il *Piano della Qualità della Prestazione* e l'altro la *Relazione sulla Qualità della Prestazione*.

Nonostante questo dubbio e la riserva procedimentale che ne consegue, la Giunta esecutiva del Parco ha voluto lo stesso adottare la propria *Relazione* sul conseguimento dei risultati e quindi dedicare uno spazio alla valutazione della prestazione organizzativa, dopo aver sviluppato la valutazione della prestazione individuale dei propri dipendenti con responsabilità di coordinamento di Uffici. Rimane ancora in sospeso per il 2013, la valutazione del Direttore poiché, alla data odierna, non è ancora pervenuta la proposta in tal senso dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Al fine di evitare contestazioni e conflitti interpretativi, questa parte finale della *Relazione sulla Qualità della Prestazione* viene svolta come contributo conoscitivo o istruttorio, lasciando eventualmente ad altri soggetti, Giunta Regionale *in primis*, la facoltà di modificare, integrare ed approvare.

### **4.2 Analisi degli indicatori di outcome**

Complesso è valutare la prestazione organizzativa del Parco delle Alpi Apuane per la specifica sua missione non rivolta principalmente al soddisfacimento di bisogni di comunità e cittadini, ma alla tutela di beni naturali, su cui giocano variabili complesse difficilmente misurabili poiché di equilibrio durevole o di lenta variazione temporale. Riportare il tutto alla percezione dei soggetti residenti e/o fruitori non sempre corrisponde ad un'analisi oggettiva, perché l'ottica di tali soggetti pone talvolta il fuoco al di fuori dei contesti di azione. D'altra parte, i sistemi di valutazione della prestazione organizzativa degli enti pubblici sono tutti impostati sulla ponderazione di risultati economico-finanziaria e sull'efficacia/efficienza dei servizi rivolti ai cittadini, con limitati esempi rivolti a fattori fisici ed elementi ambientali da cui attingere indicatori e benchmark rapportabili alla realtà di un'area protetta.

Proprio per questi difetti congeniti di genesi e prospettiva dei sistemi valutativi normalmente in uso, ne possono derivare analisi miopi o strabiche, soprattutto in periodi di crisi economica e di *spending review*. In effetti, il Parco Regionale delle Alpi Apuane può ottenere limitate indicazioni riguardo alla propria missione attraverso tradizionali indicatori di *outcome*, che possono registrare soltanto deboli segnali di impatto prevalentemente "sociale" delle politiche di gestione dell'area protetta.

È ovvio che l'analisi sull'efficacia dei modelli di gestione necessiterebbe di ben altra batteria di indicatori, sia in numero sia in ampiezza. Ad esempio, ben più approfondita ed articolata è stata l'analisi condotta nel 2012 da FEDERPARCHI, attraverso CURSA, per la valutazione gestionale dei Parchi Regionali della Toscana, alla quale si rimanda e si suggerisce di riferirsi per un auspicato cambio diametrale di impostazione nella misurazione e valutazione della missione pertinente ad un'area protetta.

D'altra parte, è giunta più volte ai Parchi toscani la critica di aver utilizzato e di aver declinato obiettivi strategici della Regione che poco si attagliano alla loro missione precipua, in quanto nati per un ente territoriale dove l'ambiente naturale è una componente relativa, di certo non l'elemento fondamentale e determinante.

Fatta questa debita e lunga premessa, si può concludere che, nel 2013, i risultati ottenuti con gli indicatori di *outcome* poco dicono sulla reale efficacia delle politiche di parco. Vi è da segnalare innanzitutto che, su quattro indicatori, due non hanno fornito indicazioni, poiché la fonte di rilevamento statistico regionale ha smesso di pubblicare i dati. Per dovere di report, si segnala che i restanti due indicatori utilizzati sono stati caratterizzati da valori posizionati oltre il target prefissato. A stretto rigore si potrebbe anche sostenere la positività di quanto registrato, tralasciando per un attimo il limite analitico e l'efficacia descrittiva degli indicatori che li hanno generati. Tuttavia, riguardo ad un indicatore collegato a dati di bilancio dell'ente, troviamo la conferma della bontà della scelta operata nel 2011 di ricondurre ad un unico centro di spesa la gestione finanziaria dell'ente, poiché tale opzione riorganizzativa ha consentito di ridurre notevolmente l'entità dei residui passivi nel corso dell'ultimo esercizio.

### **4.3 Contributo degli obiettivi del Parco al conseguimento degli obiettivi della Regione**

Qualche maggiore indicazione proviene dalla lettura d'insieme degli obiettivi specifici attribuiti e dal loro contributo medio ponderato al conseguimento degli obiettivi strategici. Per poter operare questa analisi è fondamentale iniziare con la ponderazione, attraverso il grado di difficoltà, di come gli obiettivi individuali assegnati a diverse strutture organizzative dell'ente, possono aver concorso al medesimo obiettivo specifico. Si ricorda che l'obiettivo specifico è individuato all'interno della declinazione interna all'ente dell'obiettivo strategico di valenza regionale.

Le percentuali di conseguimento degli obiettivi, visti nel loro insieme, variano dal livello specifico a quello strategico, con modalità di calcolo differente. Per risalire alla percentuale di conseguimento dell'obiettivo intermedio declinato, si opera una media ponderata, con coefficiente di difficoltà, di percentuali di risultato tra obiettivi specifici appartenenti al medesimo obiettivo declinato. L'ultimo passaggio verso l'obiettivo strategico, avviene con una semplice media percentuale tra obiettivi declinati appartenenti al medesimo obiettivo strategico.

Analizzando soltanto il contributo degli obiettivi specifici del Parco al conseguimento relativo degli obiettivi strategici della Regione, si può sostenere che ottime risultanze si registrano riguardo a: *"dinamismo e competitività dell'economia toscana"*, *"il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"* e *"una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa"*.

Criticità si sono invece palesate riguardo all'obiettivo *"coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio"*. Viene naturale di collegare direttamente questo difetto di performance ad una situazione, comunque denunciata, di progressiva difficoltà dell'ente a presenziare e presidiare il territorio. Non è escluso che le insufficienti risorse economiche, umane e strumentali rispetto alla dimensione territoriale, così come la crescente burocratizzazione del rapporto di lavoro abbiano già dato riflessi negativi sulla vera prestazione di un'area protetta che risiede all'interno di questo obiettivo strategico. La verifica al prossimo anno.

I dati sopra commentati sono pubblicati nella tabella che segue:

#### 4.3.1 Contributo degli obiettivi specifici al conseguimento degli obiettivi strategici

obiettivo strategico	% conseguimento obiettivo strategico	declinazione obiettivo	% conseguimento obiettivo declinato	obiettivo specifico	grado difficoltà	% conseguimento obiettivo specifico
dinamismo e competitività dell'economia toscana	100,0%	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	100,0%	sviluppo del segmento del turismo scolastico	1	100,0%
		miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	100,0%	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	1	100,0%
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	100,0%	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	100,0%	inserimento dell' apuangeolab nella rete della fruizione scientifica	1	100,0%
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	75,6%	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	26,8%	tutela e controllo di aree sensibili del parco	1	26,8%
		razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	100,0%	sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	2	100,0%
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	95,7%	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	92,2%	recupero crediti da contributi e trasferimenti correnti non ancora accreditati	1	92,2%
		potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	93,2%	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	93,2%
		semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	100,0%	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	2	100,0%
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	100,0%	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionale	100,0%	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	2	100,0%

La tabella di cui sopra è uno sviluppo di quella presente al paragrafo 2.1.6, a sua volta discendente dalla misurazione degli indicatori specifici assegnati al Direttore e ai Coordinatori delle UU.OO. di cui ai paragrafi 2.1.4 e 2.1.5.