

Allegato "A" alla deliberazione della Giunta esecutiva n. 10 del 19 ottobre 2016



Parco Regionale delle Alpi Apuane

RELAZIONE 2015

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 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>2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati....: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.7 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: ponderazione dei risultati ottenuti</i>	
2.2	Riepilogo dei risultati conseguiti dal Direttore e dai Coordinatori degli Uffici	16
3.	LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	17
3.1	Valutazione della prestazione dei Coordinatori degli Uffici	17
	<i>3.1.1 Obiettivi di prestazione</i>	
	<i>3.1.2 Comportamenti professionali ed organizzativi</i>	
	<i>3.1.3 Sintesi valutativa</i>	
4.	CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	21
4.1	Analisi degli indicatori di outcome	21
4.2	Contributo degli obiettivi degli obiettivi del Parco al conseguimento degli obiettivi della Regione	22
	<i>4.2.1 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 2015, è il quarto 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 2015*, approvato come allegato "A" alla deliberazione della Giunta esecutiva del Parco n. 2 del 27 gennaio 2015.

La *Relazione 2015* 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, in buona parte, 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 2015* 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 2015* ha individuato ed attribuito obiettivi organizzativi, obiettivi 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 2015* riepiloga la misurazione delle performance del medesimo esercizio ed è propedeutica al proprio compito valutativo nei confronti del vertice dell'amministrazione.

Si ricorda che il 2015 ha rappresentato il terzo 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.

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 2015.

2. I RISULTATI DELLA PRESTAZIONE

2.1 La misurazione degli indicatori

Il primo passo della valutazione della performance 2015 consiste nella corretta misurazione degli indicatori associati ai vari obiettivi assegnati dal *Piano della Qualità della Prestazione 2015*.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, l'Ufficio competente non è riuscito a consegnare il rapporto intermedio alla data del 30 giugno, per cui l'Ufficio di Direzione ha dovuto – per l'ennesima volta – sobbarcarsi il relativo onere ed inviare tale report il giorno successivo. Una volta apportate le dovute correzioni, il monitoraggio intermedio è stato approvato con deliberazione della Giunta esecutiva n. 8 del 6 agosto 2015.

L'Ufficio competente continua a palesare 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.

Questa criticità può essere superata – a parere della Giunta esecutiva – ampliando la portata della norma prevista all'art. 42, comma 1, della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr., attraverso la fornitura di questo servizio amministrativo da parte delle competenti strutture regionali.

Nelle pagine che seguono, verranno elencati i risultati ottenuti durante l'esercizio 2015, 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 positivi e 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, mentre per quelli specifici si opterà per una media ponderata rispetto al grado di difficoltà.

Si ricorda che, nel 2015, gli obiettivi individuali e gli indicatori specifici hanno rispettato i numeri minimi e le differenze quantitative della seguente tabella:

posizione responsabilità	numero minimo di obiettivi individuali assegnati	numero minimo di obiettivi strategici correlati	numero minimo di declinazioni correlate
Direttore	5	3	5
Coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative	3	1	3
Coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative	3	1	3
Restante personale del comparto	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 31/12/15	valore target 2015-2017	% risultato ottenuto	note
dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	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	<u>6.000</u> 3.681 = 1,63% (dati 2014)	<u>6.500</u> 3.923 = 1,66%	i ≥ 1,80%	92,2%	<i>il territorio non ha una grande tradizione agricola, a differenza delle aree pianiziali e collinari della regione</i>
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	presenze nei musei dei comuni del parco *100/ presenze dei musei delle province di luca e massa carrara	misura l'attrattiva dell'offerta culturale nei comuni del parco rispetto all'immediato intorno territoriale	<u>6.703.100</u> 484.021 = 13,85% (dati 2013)	<u>8.860.100</u> 714.097 = 12,41%	i ≥ 15,0%	82,7%	<i>il dato disponibile è quello del 2014, poiché queste informazioni vengono pubblicate con un anno di ritardo</i>
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	numero aziende agrituristiche delle province di luca 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	<u>26.800</u> 4.049 = 6,62% (dati 2014)	<u>28.800</u> 4.398 = 6,55%	i ≥ 6,5%	100,0%	<i>Dati ufficiali Regione Toscana</i>
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	numero di questionari restituiti*100/ numero totale ospiti nelle strutture consigliate dal parco	misura Il gradimento della visita e la motivazione nel contribuire a migliorare i servizi	<u>8.800</u> 2.300 = 3,83% (dati 2014)	<u>7.100</u> 1.975 = 3,59%	i ≥ 50,0%	7,2%	<i>indicatore non significativo per la resistenza a somministrarlo da parte degli operatori</i>

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 (2014)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione dei servizi d'informazione nell'area parco e contigua	costo lordo (comprese risorse esterne) di servizi di informazione turistica, conferiti e partecipati dall'ente/ totale di ore annue di apertura al pubblico	€ 64.068,99 h 3.740 = 17,13 €/h	18,79 €/h è il costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (2013)	100% i ≤ 15,00 €/h € 92.104,82 h 7.375 = 12,49 €/h	100% i ≤ 15,00 €/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	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi ordinari di enti territoriali	ricavi delle vendite e delle prestazioni*100/ contributi ordinari da enti territoriali	€% 16.754.578,00 € 1.619.991,70 = 10,34%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	0% i ≥ 6,00% €% 12.425.338,00 € 1.647.573,98 = 7,54%	0% i ≥ 7,00%	100% i ≥ 8,00%	100,0%
3	coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale	potenziamento dell'attrattiva dell'offerta territoriale dell'ente in campo turistico	visitatori percorsi naturalistici a pagamento del territorio del parco *100/ media del triennio precedente	19.161 17.571 = 1,09		0% i ≥ 0,90% 24.090 17.311 = 1,39	100% i ≥ 1,00	100% i ≥ 1,00	100,0%
4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	"customer satisfaction" dei servizi del parco	gradimento della visita e motivazione nel contribuire a migliorare i servizi	Σ dei gradi di giudizio dei 9 quesiti di valutazione del servizio / 9* numero totale di questionari raccolti o restituiti	2.701 792 = 3,41	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	0% i ≥ 3,20 2.358 639 = 3,69	0% i ≥ 3,25	100% i ≥ 3,30	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	814.300 37.670 = 21,62%	obiettivo strategico precipuo dell'ente dipendente	0% i ≥ 20,00% 873.600 35.192 = 24,82%	0% i ≥ 21,00%	100% i ≥ 22,00%	100,0%

2.1.3 Obiettivi gestionali ed indicatori trasversali: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE									
OBIETTIVI GESTIONALI ED INDICATORI TRASVERSALI									
I	dimensione / oggetto di analisi	obiettivo professionale/ gestionale	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale (2014)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
						valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	% obiettivo
1	capacità produttiva/ dimensionamento della struttura	ponderazione del costo del personale rispetto al totale delle risorse gestite	costo del personale/ totale risorse gestite (♣)	€ 1.048.495,06 € 679.925,18 = 1,54		100% i ≤ 1,50 € 1.057.121,40 € 1.099.995,76 = 0,96	100% i ≤ 1,50	100% i ≤ 1,50	100%
2	gestione del capitale umano	indicazioni sul clima interno alla struttura organizzativa	ore annuali di assenza per malattia (al netto maternità)*100/ ore lavorabili annuali	h% 27.000 h 36.458 = 0,74%	il risultato nel 2015 risente di un caso di lungodegenza, che ha poi avuto esito per cause naturali	100% i ≤ 2,00% h% 165.700 h 36.152 = 4,58%	100% i ≤ 2,00%	100% i ≤ 2,00%	97,4%
		valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attività di formazione	ore annuali di formazione/ numero dipendenti	h 522 dip. 23 = 22,70 h/dip	30 h/dip. = dato ottimale enti locali	100% i ≤ 20,00 h/dip. h 977 dip. 22,6 = 43,23 h/dip.	100% i ≤ 20,00 h/dip.	100% i ≤ 20,00 h/dip.	100,0%
3	produttività/ efficienza produttiva	semplificazione nella produzione di atti amministrativi	totale risorse gestite (♣) / numero atti amministrativi	€ 679.925,18 n. 548 = 1.240,74 €/n.	risultato condizionato dal minore contributo economico annuale della Regione	100% i ≥ 1.000,00 €/n. € 1.099.995,76 n. 532 = 2.067,66 €/n.	100% i ≥ 1.000,00 €/n.	100% i ≥ 1.000,00 €/n.	100,0%

(♣) risorse correnti gestite (acquisto di beni + acquisto di servizi + godimento di beni di terzi + oneri diversi di gestione + interessi passivi + debiti verso fornitori)

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 (2014)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	% 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/ ore di servizio coperte da risorse dell'ente	€ 30.144,68 h 2.198 = 13,71 €/h	18,79 €/h è il costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale	0% i ≤ 14,25 €/h € 35.331,82 h 2.575 = 13,72 €/h	100% i ≤ 14,00 €/h	100% i ≤ 14,00 €/h	100,0%
		capacità attrattiva e accoglienza	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	numero partecipanti*100/ numero posti disponibili	= 3.900/50 = 78%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali (numero effettivo partecipanti al wild food foraging 2015)	0% i ≥ 70,00% 10.900 150 = 72,67%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
2	Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi ordinari di enti territoriali	ricavi dalle vendite e dalle prestazioni*100/ media del biennio precedente	€% 16.754.578,00 € 104.136,80 = 160,89%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	100% i ≥ 100,00% €% 12.425.338,00 € 118.541,59 = 104,82%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100,0%
3	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	"customer satisfaction" dei servizi del parco	gradimento della visita e motivazione a migliorare i servizi	numero giudizi positivi di soddisfazione riguardo al servizio informativo del parco*100/ numero totale di questionari raccolti o restituiti	7.600 88 = 86,36%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	0% i ≥ 61,00% 5.100 71 = 71,83%	0% i ≥ 62,00%	100% i ≥ 63,00%	100,0%
			potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale costi di acquisto di beni e servizi*100/ previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	€% 33.211.517,00 € 395.329,20 = 84,01%	indicatore misurato al 31/10	0% i ≥ 75,00% €% 42.910.715,00 € 531.588,48 = 80,72%	0% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 80,00%
		ottimizzazione del risultato di esercizio	totale costi effettivi*100/ totale corrispondenti impegni di costi di beni e servizi	nessuno (2015 anno di primo rilevamento)	indicatore misurato al 31/12	100% i ≥ 95,00% €% 58.439.609,00 € 590.733,64 = 98,93%	100% i ≥ 95,00%	100% i ≥ 95,00%	100,00%	

		trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	n. pagine web della sezione "amministrazione trasparente" con contenuti completi, corretti e conformi*100 /n. pagine web totali della stessa sezione	= 90,48% (nel 2014 si applicava un altro metodo di calcolo)	indicatore misurato al 30/11	0% i ≥ 95,00%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100,0%
							pp. 4.800 pp. 50 = 96,00%			
4	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	33/anno		0% i ≥ 32/anno	94% i ≥ 34/anno	100% i ≥ 36/anno	100,0%
							32/anno			

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 (2014)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	% 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	95.400 867 = 110,03%	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	0% i ≥ 105,0% 98.400 918 = 107,19%	0% i ≥ 110,0%	100% i ≥ 115,0%	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	142.000 13.914 = 10,21%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	0% i ≥ 6,0% 164.300 13.914 (*) = 11,81%	0% i ≥ 6,5%	100% i ≥ 7,0%	100,0%
3	coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	azioni funzionali alla redazione del quadro conoscitivo del "piano "attività estrattive	numero sopralluoghi e schedature*100 / totale bacini estrattivi da censire	inesistente (il piano paesaggistico regionale individua 20 bacini estrattivi)	Coordinatore "Pianificazione territoriale"	50% i ≥ 50,0% 1.000 20 = 50,00%	100% i ≥ 100,0%		100,0%
		tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco	sanzioni amministrative riscosse *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	€% 734.220,00 € 6.249,22 = 117,49%	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	100% i ≥ 105,0% €% 1.224.649,00 € 5.369,10 = 228,09%	100% i ≥ 105,0%	100% i ≥ 105,0%	100,0%
			attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	verifica della bonifica da rifiuti di cava di singole aree estrattive	6 = 600,00%	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	0% i ≥ 2 4 = 200,00%	0% i ≥ 3	100% i ≥ 4	100,0%
			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	29,75 kWp	Coordinatore U.O. "Interventi nel parco" (60%) Coordinatore U.O. "Lavori pubblici" (40%)	0% i ≥ 28,5 kWp 32,75 kWp	0% i ≥ 29,0 kWp	100% i ≥ 30,0 kWp

4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	razionalizzaz. e gestione efficiente delle risorse economiche	sviluppo dell'attività commerciale (ingressi strutture museali)	incasso totale * 100 /media del biennio precedente	€% 212.650,00 € 1.366,50 = 155,62%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	0% i ≥ 107,0%	0% i ≥ 109,0%	100% i ≥ 110,0%	100,0%
			sviluppo dell'attività commerciale (prodotti agro-alimentari)	incasso totale * 100 /media del biennio precedente	€% 273.700,00 € 1.574,24 = 173,86%	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco"	0% i ≥ 135,0%	100% i ≥ 150,0%	100% i ≥ 150,0%	45,0%
			sviluppo dell'attività commerciale (merchandising)	incasso totale * 100 /media del biennio precedente	€% 280.851,00 € 1.560,95 = 179,92%	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	0% i ≥ 180,0%	100% i ≥ 200,0%	100% i ≥ 200,0%	66,2%
			sviluppo dell'attività commerciale (pubblicazioni)	incasso totale * 100 /media del biennio precedente	€% 228.536,00 € 1.294,15 = 176,59%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	0% i ≥ 85,0%	0% i ≥ 100,0%	100% i ≥ 110,0%	100,0%
	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	€% 33.211.517,00 € 395.329,20 = 84,01% (complessivo)	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%	
					Coordinatore U.O. "Interventi nel parco"	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%	
					Coordinatore U.O. "Lavori pubblici"	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%	
					Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%	
					Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%	
					Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%	

4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	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	51,6 gg	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	0% i ≤ 75 gg 56,66 gg	0% i ≥ 70 gg	100% i ≥ 65 gg	100,0%
		trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	n. pagine web della sezione "amministrazione trasparente" con contenuti completi, corretti e conformi*100 /n. pagine web totali della stessa sezione	90,48% (complessivo e con applicazione di altro metodo di calcolo)	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	47% i ≥ 95,00% pp. 2.200 pp. 29 = 75,86%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	79,8%
	Coordinatore U.O. "Interventi nel parco"					47% i ≥ 95,00% pp. 500 pp. 5 = 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100,0%	
	Coordinatore U.O. "Lavori pubblici"					47% i ≥ 95,00% pp. 100 pp. 1 = 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100,0%	
	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"					47% i ≥ 95,00% pp. 300 pp. 4 = 75,00%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	78,9%	
	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"					47% i ≥ 95,00% pp. 700 pp. 7 = 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100,0%	
	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"					47% i ≥ 95,00% pp. 100 pp. 6 = 16,67%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	17,5%	
	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"					47% i ≥ 95,00% pp. 100 pp. 1 = 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100% i ≥ 100,00%	100,0%	

(*) dato a denominatore del 2014 per la chiusura nel 2015 dell'altra struttura museale

2.1.6 Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati tra Coordinatori e preposti agli Uffici: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo organizzativo	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale (2014)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	valore indicatore al 31/12/2017	% obiettivo
1	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 sito specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di visitatori allo stesso sito web specifico	$\frac{814.300}{37.670} = 21,62\%$ (complessivo del portale)	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione" (80%). Altro specialista conservazione della natura (20%). Website riferimento: apuanegeopark.it	0% i ≥ 16,00%	0% i ≥ 18,00%	100% i ≥ 20,00%	100,0%
						$\frac{193.100 + 3.586}{53,85\%}$				
						Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna" (20%). Altri guardiaparco (30%). Specialista conservazione della natura (50%). Website riferimento: apuanebiopark.it	0% i ≥ 16,00%	0% i ≥ 18,00%	100% i ≥ 20,00%	
						$\frac{46.600 + 803}{58,03\%}$				
						Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale" (20%). Specialista in attività turistiche (80%). Website riferimento: apuaneturismo.it	0% i ≥ 16,00%	0% i ≥ 18,00%	100% i ≥ 20,00%	100,0%
						$\frac{25.600 + 1.033}{24,78\%}$				
						Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale" (20%). Ufficio di Staff (80%). Website riferimento: apuaneducazione.it	0% i ≥ 16,00%	0% i ≥ 18,00%	100% i ≥ 20,00%	100,0%
						$\frac{46.500 + 1.151}{40,40\%}$				

2.1.7 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 e giovanile	2					100,0%			
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	2	100,0%							
	capacità attrattiva e accoglienza	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	1	100,0%							
Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi ordinari di enti territoriali	1	100,0%							
	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	inserimento dell'apuangeolab nella rete della fruizione scientifica	1							100,0%	
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	azioni funzionali alla redazione del quadro conoscitivo del piano "attività estrattive"	2				100,0%				
	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco	2								100,0%
		attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	2								100,0%
	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	sviluppo dell'attività commerciale	1		100,0%	45,0%		66,2%		100,0%		
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	2				100,0%					
	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	ottimizzazione del risultato di esercizio	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				1	100,0%							
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	2	100,0%	79,8%	100,0%	100,0%		78,9%	100,0%	100,0%	100,0%
	"customer satisfaction" dei servizi del parco	gradimento della visita e motivazione a migliorare i servizi	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	100,0%								
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	2					100,0% (20% + 20% di contributo)		100,0% (80% di contributo)	100,0% (20% di contributo)	
media percentuale ponderata rispetto grado difficoltà					100,0%	93,3%	92,1%	100,0%	91,6%	100,0%	100,0%	100,0%

(*) 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 2015* è stata pubblicata una tabella che indica il diverso contributo di tali indicatori ai diversi livelli di responsabilità organizzativa. Pertanto, queste 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 2015, la situazione è quella riportata nella tabella che segue:

	obiettivi organizzativi indicatori di output		obiettivi 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	
Direttore	30%	100,0%	30%	99,4%	40%	100,0%	99,8%
Coordinatore U.O.C. "Affari contabili e personale"	45%	100,0%	25%	99,4%	30%	93,3%	97,8%
Coordinatore U.O.C. "Interventi nel parco"	45%	100,0%	25%	99,4%	30%	92,1%	97,5%
Coordinatore U.O.C. "Pianificazione territoriale"	45%	100,0%	25%	99,4%	30%	100,0%	99,9%
Coordinatore U.O.C. "Valorizzazione territoriale"	45%	100,0%	25%	99,4%	30%	91,6%	97,3%
Coordinatore U.O.S. "Lavori pubblici"	55%	100,0%	20%	99,4%	25%	100,0%	99,9%
Coordinatore U.O.S. "Ricerca e conservazione"	55%	100,0%	20%	99,4%	25%	100,0%	99,9%
Coordinatore U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"	55%	100,0%	20%	99,4%	25%	100,0%	99,9%
restante personale del comparto	60%	100,0%	20%	99,4%	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. 129 del 21 settembre 2016. 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 2015*, 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, gestionali e individuali o di gruppo:

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

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
ottimo	$\text{media}_{\text{pond}} \geq 80\%$
buono	$80\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 75\%$
discreto	$75\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 70\%$
sufficiente	$70\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 65\%$
insufficiente	$\text{media}_{\text{pond}} < 65$

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	100,0	ottimo	99,4	ottimo	93,3	ottimo	97,8	ottimo
U.O.C. "Interventi nel parco"	D.5	100,0	ottimo	99,4	ottimo	92,1	ottimo	97,5	ottimo
U.O.S. "Lavori pubblici"	D.2	100,0	ottimo	99,4	ottimo	100,0	ottimo	99,9	ottimo
U.O.C. "Pianificazione territoriale"	D.5	100,0	ottimo	99,4	ottimo	100,0	ottimo	99,9	ottimo
U.O.S. "Ricerca e conservazione"	D.6	100,0	ottimo	99,4	ottimo	100,0	ottimo	99,9	ottimo
U.O.C. "Valorizzazione territoriale"	D.6	100,0	ottimo	99,4	ottimo	91,6	ottimo	97,3	ottimo
U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"	D.5	100,0	ottimo	99,4	ottimo	100,0	ottimo	99,9	ottimo

3.1.2 Comportamenti professionali ed organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi messi in luce nel corso del 2015 viene articolata e sintetizzata attraverso i giudizi espressi dalla tabella che segue:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	comportamenti professionali ed 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	3	3	2	3	2	18	85,7
Interventi nel parco	D.5	3	2	3	3	3	3	2	19	90,5
Lavori pubblici	D.2	3	3	3	3	3	3	2	20	95,2
Pianificazione territoriale	D.5	3	3	3	2	2	3	3	19	90,5
Ricerca e conservazione	D.6	3	3	3	2	3	3	3	20	95,2
Valorizzazione territoriale	D.6	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	3	3	2	3	3	2	19	90,5

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

Il presente report evidenzia anche la media del triennio 2013-2015 della valutazione dei comportamenti professionali ed organizzati, con l'obiettivo di fornire un quadro dello sviluppo nel tempo di tale analisi, anche per i fini della premialità economica, legata o meno alle eventuali nuove progressioni orizzontali, a cui contribuiscono pure gli obiettivi di prestazione:

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					
		13	14	15	tot.	media	13	14	15	tot.	Media	13	14	15	tot.	media	13	14	15	tot.	media	13	14	15	tot.	media	13	14	15	tot.	media						
Affari contabili e personale	D.5	3	3	3	9	3,0	2	1	2	5	1,7	2	3	3	8	2,7	2	2	3	7	2,3	2	2	2	6	2,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	14,7
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	2	3	3	7	2,3	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	16,3
Lavori pubblici	D.2	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	2	3	3	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,7
Pianificazione territoriale	D.5	3	3	3	9	3,0	2	3	3	8	2,7	2	3	3	8	2,7	3	3	2	8	2,7	2	2	2	6	2,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	16,1
Ricerca e conservazione	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	2	3	3	8	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,0
Valorizzazione territoriale	D.6	3	3	n.v.	-	-	3	1	n.v.	-	-	3	3	n.v.	-	-	2	3	n.v.	-	-	3	3	n.v.	-	-	3	3	n.v.	-	-	3	3	n.v.	-	-	-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	3	3	9	3,0	3	2	3	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	2	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,4

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 professionali ed organizzativi		
		punteggio Σ	% (*)	giudizio sintetico conseguente alla misurazione dei comportamenti professionali ed organizzativi
Affari contabili e personale	D.5	18	85,7	ottimo
Interventi nel parco	D.5	19	90,5	ottimo
Lavori pubblici	D.2	20	95,2	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	19	90,5	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	20	95,2	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	n.v.	n.v.	-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	19	90,5	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 professionali ed 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 = ¾)	risultato % comportamenti prof.-organiz (peso = ¼)	media ponderata delle percentuali	valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	97,8	85,7	94,8	ottimo
Interventi nel parco	D.5	97,5	90,5	95,8	ottimo
Lavori pubblici	D.2	99,9	95,2	98,7	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	99,9	90,5	97,6	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	99,9	95,2	98,7	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	97,3	n.v.	-	-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	99,9	90,5	97,6	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 2015 relativa ai Coordinatori delle UU.OO.:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione degli obiettivi di prestazione (peso = ¾)	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione dei comportamenti organizzativi (peso = ¼)	Valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	ottimo	ottimo	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	-	-
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	ottimo	ottimo	ottimo

4. CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA

4.1 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 poche e limitate indicazioni riguardo alla propria missione attraverso tradizionali indicatori di *outcome*, che possono registrare solo 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 2015, così come nel 2014 – i risultati ottenuti con gli indicatori di *outcome* offrono limitate informazioni sulla reale efficacia delle politiche di parco.

Su quattro indicatori totali (soltanto uno ha raggiunto il valore target del 100%), mentre altri due si pongono al di sopra dell'80% del target minimo. Un quarto indicatore continua a fornire dati poco significativi, poiché sconta la relativissima collaborazione dei soggetti esterni deputati alla gestione delle attività sottoposte a misurazione.

Nel dettaglio dei fenomeni indagati, si registra un differente trend rispetto ai territori provinciali o regionali presi a confronto relativo. Un costante decremento per i comuni dell'area parco prosegue nel caso dell'indicatore riferito alle presenze dei visitatori nelle strutture museali, con un dato al numeratore comunque in significativa crescita nel suo valore numerico. Migliora invece, rispetto al 2014, l'indicatore riferito agli operatori dell'agricoltura biologica, sia come numero, sia come rapporto percentuale con il totale della Toscana. In leggerissima flessione (-1,1%) invece, l'indicatore relativo alle aziende agrituristiche, che aumentano intorno al parco come numero rispetto al 2014, ma con un incremento appena inferiore (+7,5%) rispetto all'intero territorio regionale (+8,6%).

Rimane comunque il dubbio atavico di quanto possano incidere le politiche sviluppate dal parco su questi fenomeni sottoposti ad una pluralità di variabili, molte delle quali indipendenti dagli interventi e dalle azioni dell'ente.

4.2 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 su tutto il fronte. Si conferma la criticità del 2014 rispetto all'obiettivo *"una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa"*, da mettere in relazione alla storica carenza qualitativa dei posti effettivamente coperti nella dotazione organica.

La conclusione della presente analisi è così riassumibile: ancora per il 2015, l'Ente Parco è riuscito a garantire una presenza efficace sul territorio e un livello adeguato dei servizi, nonostante le insufficienti risorse economiche, umane e strumentali a disposizione rispetto alla dimensione territoriale gestita.

I dati sopra commentati sono evidenziati nella tabella pubblicata alla pagina seguente. La stessa tabella rappresenta uno sviluppo di calcolo 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.

4.2.1 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	2	100,0%
		miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	100,0%	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	2	100,0%
		capacità attrattiva e accoglienza	100,0%	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	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'apuanegiolab nella rete della fruizione scientifica	1	100,0%
				diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi ordinari di enti territoriali	1	100,0%
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	100,0%	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	100,0%	azioni funzionali alla redazione del quadro conoscitivo del piano "attività estrattive"	2	100,0%
		tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	100,0%	tutela e controllo di aree sensibili del parco	2	100,0%
				attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	2	100,0%
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	92,5%	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	77,8%	sviluppo dell'attività commerciale	1	77,8%
		semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	100,0%	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	2	100,0%
		potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	100,0%	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	100,0%
				ottimizzazione del risultato di esercizio	1	100,0%
		trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	84,5%	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	2	84,5%
"customer satisfaction" dei servizi del parco	100,0%	gradimento della visita e motivazione a migliorare i servizi	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%
Il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	100,0%	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	100,0%	Incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	2	100,0%