



Parco Regionale delle Alpi Apuane

RELAZIONE 2018

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/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 Responsabili Uffici: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.6 Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati tra Responsabili e preposti agli Uffici: 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 Responsabili degli Uffici	19
2.3	Obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti organizzativi – risultati ottenuti	20
3.	LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	21
3.1	Valutazione della prestazione dei Responsabili degli Uffici	21
	<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	25
4.1	Analisi degli indicatori di outcome	25
4.2	Contributo al conseguimento degli obiettivi strategici	25
	<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 2018, è il settimo 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 2018*, approvato come allegato "A" alla deliberazione del Consiglio direttivo del Parco n. 4 del 31 gennaio 2018, in seguito modificato ed integrato con la deliberazione del Consiglio direttivo n. 39 del 31 luglio 2018.

La *Relazione 2018* 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 2018* 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 Responsabili degli Uffici (o UU.OO.). Pertanto, il *Piano della Qualità della Prestazione 2018* ha individuato ed attribuito obiettivi organizzativi, obiettivi professionali-gestionali, nonché obiettivi individuali e di gruppo, a cui ha fatto corrispondere – rispettivamente – indicatori di output, trasversali e specifici per misurare la performance del Direttore e dei Responsabili degli Uffici (o UU.OO.). In particolare, la presente *Relazione 2018* 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 2018 ha rappresentato il sesto 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 2018.

2. I RISULTATI DELLA PRESTAZIONE

2.1 La misurazione degli indicatori

Il primo passo della valutazione della performance 2018 consiste nella corretta misurazione degli indicatori associati ai vari obiettivi assegnati dal *Piano della Qualità della Prestazione 2018*.

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 2 luglio successivo. Una volta apportate le dovute correzioni. Il Consiglio direttivo ha preso atto del monitoraggio intermedio con deliberazione n. 37 del 31 luglio 2018.

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 e lo stesso, sebbene sollecitato, non è in grado di procedere ad un'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 dell'Ente parco – 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 2018, 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 esprimono, 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 vale anche per gli indicatori trasversali, mentre per quelli specifici si è optato per una media ponderata rispetto al grado di difficoltà.

Si ricorda che, nel 2018, 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	8	10
Responsabili Uffici appartenenti area posizioni organizzative	2	2	4
Responsabili Uffici non appartenenti area posizioni organizzative	2	2	4
Restante personale del comparto	1	2	3

2.1.1 Obiettivi strategici ed indicatori di outcome: risultati ottenuti

obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME						
	numeratore/ denominatore	significato indicatore	valore iniziale (2017)	dati riferibili al 31/12/18	valore target 2018-2020	% risultato ottenuto	note
dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	Totale giudizi espressi dai visitatori (con scala da 1 a 5) attraverso le loro recensioni sulla rete internet + 100 / totale dei giudizi massimi esprimibili	misura l'apprezzamento dei visitatori nei confronti dell'area protetta	$\frac{n\% \ 460}{n \ 5} = 92,00\%$	$\frac{n\% \ 460}{n \ 5} = 92,00\%$	$i \geq 90,00\%$	100,0%	
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	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	$\frac{10.706.000}{788.175} = 13,58\%$ (dato 2016)	$\frac{11.693.800}{919.858} = 12,71\%$	$i \geq 15,0\%$	84,7%	<i>L'aumento delle presenze nei musei dei comuni del parco non è così sostenuto come quello degli altri comuni delle province di Lucca e Massa Carrara</i>
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	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	$\frac{29.100}{4.567} = 6,37\%$	$\frac{29.300}{4.622} = 6,34\%$	$i \geq 6,5\%$	97,5%	<i>L'aumento del numero di aziende agrituristiche nelle province di Lucca e Massa Carrara non è così sostenuto come quello delle altre province della Toscana</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 (2017)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% 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 (comprese risorse esterne) di servizi di informazione turistica, conferiti e partecipati dall'ente/ totale di ore annue di apertura al pubblico	$\frac{€ 28.606,60}{h 2.363} = 12,11 €/h$	18,79 €/h è il costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (2013)	$i \leq 15,00 €/h$ $\frac{€ 33.347,80}{h 2.715} = 12,26 €/h$	$i \leq 15,00 €/h$	$i \leq 15,00 €/h$	100,0%
		capacità attrattiva e promozione della fruibilità	potenziamento dell'attrattiva territoriale dell'ente in campo turistico	visitatori percorsi naturalistici a pagamento del territorio del parco / media del triennio precedente	$\frac{n 27.044}{n 21.745} = 1,24$		$i \geq 1,00\%$ $\frac{n 30.612}{n 24.373} = 1,26$	$i \geq 1,00$	$i \geq 1,00$	100,0%
2	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	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 di enti territoriali	$\frac{€\% 29.115.149}{€ 1.475.340,65} = 19,73\%$	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	$i \geq 9,00\%$ $\frac{€\% 35.164.457,00}{€ 1.453.993,53} = 24,18\%$	$i \geq 10,00\%$	$i \geq 11,00\%$	100,0%
3	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	$\frac{n\% 614.200}{n 32.980} = 18,62\%$	obiettivo strategico precipuo dell'ente dipendente	$i \geq 22,00\%$ $\frac{n\% 1.061.000}{n 32.924} = 32,23\%$	$i \geq 22,00\%$	$i \geq 22,00\%$	100,0%

2.1.3 Obiettivi professionali/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 (2017)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
						valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% obiettivo
1	capacità produttiva/ dimensionamento della struttura	ponderazione del costo del personale rispetto al totale delle risorse gestite	costo del personale (§)/ totale risorse gestite (§§)	€ 966.887,22 € 960.992,19 = 1,01		i ≤ 1,50 € 967.585,43 € 1.137.682,28 = 0,85	i ≤ 1,50	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	$\frac{h\% 169.900}{h 32.806}$ = 5,18%		i ≤ 2,00% h% 48.800 h 31.208 = 1,56%	i ≤ 2,00%	i ≤ 2,00%	100,0%
		valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attività di formazione	ore annuali di formazione/ numero dipendenti	$\frac{h 653}{dip. 20,7}$ = 31,55 h/dip.	30 h/dip. = dato ottimale enti locali	i ≥ 22,00 h/dip. h 720 dip. 20,3 = 35,47 h/dip.	i ≥ 23,00 h/dip.	i ≥ 24,00 h/dip.	100,0%
3	produttività/ efficienza produttiva	semplificazione nella produzione di atti amministrativi	totale risorse gestite (§§) / numero provvedimenti amministrativi	€ 960.992,19 n. 539 = 1.782,92 €/n		i ≥ 1.000,00 €/n € 1.137.682,28 n. 679 = 1.675,53 €/n	i ≥ 1.000,00 €/n	i ≥ 1.000,00 €/n	100,0%

(§) la spesa del personale è stata qui considerata ai sensi della circolare MEF 9/2006

(§§) 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 (2017)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% 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	€ 28.606,60 h 2.363 = 12,11 €/h		i ≤ 14,00 €/h € 33.347,80 h 2.715 = 12,26 €/h	i ≤ 14,00 €/h	i ≤ 14,00 €/h	100,0%
			gradimento della visita attraverso il "customer satisfaction" dei servizi turistici del Parco	numero giudizi positivi di soddisfazione riguardo al servizio informativo del parco*100/ numero totale di questionari raccolti o restituiti	n% 3.200 n 45 = 71,11%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	i ≥ 72,00% n% 8.500 n 88 = 96,59%	i ≥ 73,50%	i ≥ 75,00%	100,0%
		capacità attrattiva ed accoglienza	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	numero partecipanti*100/ numero posti disponibili	n% 16.400 n 200 = 82,00%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	i ≥ 76,00% n% 9.200 n 100 = 92,00%	i ≥ 77,00%	i ≥ 78,00%	100,0%
2	coesione territoriale ed attrattività: qualità della città, del territorio e del paesaggio	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	verifica tecnico amministrativa di pronunce di compatibilità ambientale	numero di verifiche / anno	1/anno		i ≥ 2/anno 3/anno	i ≥ 3/anno	i ≥ 3/anno	100,0%
3	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali	ricavi delle vendite e delle prestazioni *100 / media del quadriennio precedente	€% 29.108.593 € 150.892,00 = 192,91%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	i ≥ 135,00% €% 35.164.457 € 196.038,57 = 179,38%	i ≥ 120,00%	i ≥ 110,00%	100,0%
			pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di costi di beni e servizi*100/ previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	€% 24.705.041 € 526.886,63 = 46,89%		i ≥ 42,50% €% 29.771.103 € 648.148,58 = 45,93%	i ≥ 43,00%	i ≥ 43,50%	100,0%

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI

I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale (2017)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% obiettivo
3	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di trasparenza	attuazione misure sulla trasparenza previste per l'anno 2018	100,00%		i ≥ 100,00% n% 1.400 n. 14 = 100,00%	i ≥ 100,00%	i ≥ 100,00%	100,0%
			realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di anticorruzione	attuazione misure sull'anticorruzione previste per l'anno 2018	100,00%		i ≥ 100,00% n% 1.400 n. 14 = 100,00%	i ≥ 100,00%	i ≥ 100,00%	
		riforma. riassetto e riordino degli enti parco regionali	approvazione del regolamento di contabilità con contenuto condiviso fra i tre enti parco	numero di giorni di effettiva istruttoria * 100 / tempo medio di approvazione provvedimenti regolamentari	non esiste			i ≤ 80,00% gg% 5.600 gg 91 = 61,53%		
4	biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	soggiorni ed esperienze residenziali di educazione ambientale	costi lordi del servizio / numero totale di presenze giornaliere	€ 60.744,93 n 918 = 66,17 €/n		i ≤ 68,00 €/n € 59.793,74 n 882 = 67,79 €/n	i ≤ 68,00 €/n	i ≤ 68,00 €/n	100,0%
			programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	costi lordi del servizio / numero classi scolastiche aderenti all'offerta	€ 25.940,00 n 56 = 463,21 €/n		i ≤ 500,00 €/n € 34.930,00 n 72 = 485,14 €/n	i ≤ 500,00 €/n	i ≤ 500,00 €/n	100,0%
5	il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	acquisizione di certificazioni riconosciute a livello nazionale e/o internazionale	attivazione delle 41 azioni previste nel piano quinquennale (2018-2022) della carta europea per il turismo sostenibile nelle aree protette	numero di azioni attivate * 100 / numero totale di azioni previste	non esiste		i ≥ 80,00% 2.600 32 = 81,25%	i ≥ 85,00%	i ≥ 90,00%	100,0%
				risorse economiche effettivamente utilizzate * 100 / risorse economiche preventivate	non esiste		i ≥ 70,00% €% 46.890.497 € 544.200,00 = 86,16%	i ≥ 75,00%	i ≥ 80,00%	100,0%

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI

I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale (2017)	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% obiettivo
6	gestione del capitale umano	miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative	capacità d'indirizzo e coordinamento attraverso la "valutazione dal basso"	giudizio qualitativo del personale coordinato, rilevato attraverso apposito questionario, circa la capacità di indirizzo e coordinamento del Direttore	88,02% indice medio di soddisfazione = 6	sistema di misurazione e valutazione adottato dalla Regione Toscana	i ≥ 64,07%	i ≥ 64,07%	i ≥ 64,07%	100,0%
							89,22% indice medio di soddisfazione = 6,1			

2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Responsabili 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 (2017)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	attività commerciale eco-compatibile nei centri visita (prodotti agro-alimentari)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	€%109.710,00 € 1.294,03 = 84,78%	Responsabile U.O. "Interventi nel Parco"	i ≥ 75,00% ----- €%127.120,00 € 1.090,55 = 116,57%	i ≥ 87,50%	i ≥ 100,00%	100,0%
			attività commerciale eco-compatibile nei musei (biglietti ingresso)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	€%299.300,00 € 2.650,50 = 112,92%	Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	i ≥ 111,0% ----- €%208.200,00 € 3.019,00 = 68,96%	i ≥ 112,0%	i ≥ 113,0%	62,1%
			attività commerciale eco-compatibile (pubblicazioni)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	€% 111.602,00 € 1.963,82 = 56,83%	Responsabile U.O. "Affari contabili e personale"	i ≥ 120,0% ----- €% 186.380,00 € 1.579,66 = 117,99%	i ≥ 120,0%	i ≥ 120,0%	98,3%
2	il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	gestione dei musei del parco	visitatori nuovo museo *100/ visitatori altre strutture museali dell'ente	n% 165.100 n 18.203 = 9,07%	Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	i ≥ 7,0% ----- n% 139.100 n 18.822 = 7,39%	i ≥ 7,5%	i ≥ 8,0%	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	redazione della relazione biennale sullo stato di salute di specie e habitat nell'area parco e nei siti natura 2000	numero di giorni di effettiva elaborazione *100 / tempo massimo di elaborazione	gg% 18.200 gg 182 = 100,00% (dato generale)	Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	i ≤ 50,0% ----- gg% 4.100 gg 182 = 22,52%			100,0%
			quantificazione dei volumi estrattivi autorizzati e numero di cave effettivamente attive distinte per qualità dei materiali	dati restituiti/ricostruiti di più annualità (oltre quello in corso si aggiungono anni passati, a partire da quelli più vicini nel tempo) / anno	= 3/anno	Responsabile U.O. "Controllo attività estrattive"	i ≥ 3/anno ----- = 3/anno	i ≥ 3/anno	i ≥ 3/anno	100,0%

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI

I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale (2017)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% obiettivo
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 riscosse *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	€% <u>1.321.696,00</u> € 15.443,80 = 85,58%	Responsabile U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i ≥ 105,0% €% 4.025.656,00 € 17.402,06 = 231,33%	i ≥ 100,0%	i ≥ 100,0%	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 / anno	5/anno	Responsabile U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i ≥ 5/anno 5/anno	i ≥ 5/anno	i ≥ 5/anno	100,0%
			cartellonistica e tabelle per i limiti del Parco e le sue emergenze	numero di tabelle stradali poste in opera (sostituite o integrate) / anno	83/anno	Responsabile U.O. "Interventi nel parco"	i ≥ 20/anno 70/anno	i ≥ 20/anno	i ≥ 20/anno	100,0%
4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale costi di acquisto di beni e servizi*100/ previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	€% <u>24.705.041</u> € 526.886,63 = 46,89%	Responsabili Uffici con poteri di spesa	i ≥ 42,50% €% 29.771.103 € 648.148,58 = 45,93%	i ≥ 43,00%	i ≥ 43,50%	100,0%
			controllo di qualità del servizio esterno di pulizia degli uffici	numero di giudizi positivi interni di soddisfazione riguardo al servizio esterno * 100 /numero totale di giudizi raccolti	<u>1.300</u> 17 = 76,47%	Responsabile U.O. "Affari contabili e personale"	i ≥ 70,00% 1.600 19 = 84,21%	i ≥ 72,50%	i ≥ 75,00%	100,0%
		semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	totale giorni istruttoria (§)/ numero pronunce	72,86 gg	Responsabile U.O. "Pianificazione territoriale" (30%) e "Controllo attività estrattive" (70%)	i ≤ 120 gg 85,76 gg	i ≥ 120 gg	i ≥ 120 gg	100,0%

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI

I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale (2017)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% obiettivo
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 dei nulla osta per gli interventi forestali	totale giorni istruttoria (§)/ numero nulla osta	25,61 gg	Responsabile U.O. "Pianificazione territoriale"	i ≤ 55 gg 23,19 gg	i ≤ 55 gg	i ≤ 55 gg	100,0%
			riduzione dei tempi medi di rilascio concessioni uso logo per produzioni agro-alimentari	totale giorni istruttoria (§)/ numero determinazioni	60,00 gg	Responsabile U.O. "Interventi nel parco"	i ≤ 65 gg nessun procedimento nel 2018	i ≤ 60 gg	i ≤ 60 gg	---
			riduzione dei tempi medi di rilascio autorizzazioni attraversamenti armi	totale giorni istruttoria (§)/ numero determinazioni	35,00 gg	Responsabile U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i ≤ 65 gg 34,00 gg	i ≤ 60 gg	i ≤ 60 gg	100,0%
			riduzione dei tempi medi di pagamento di fornitori	30gg - ITP (§§)	24,07 gg	Responsabile U.O. "Affari contabili e personale"	i ≤ 30 gg 23,93 gg	i ≤ 30 gg	i ≤ 30 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. totale pagine web totali assegnate (prima dell'intervento correttivo del RPCT)	pp% <u>11.100</u> pp 124 = 89,52% (situazione complessiva prima dell'intervento del RPCT)	Responsabile U.O. "Affari contabili e personale"	i =100% pp% 2.300 pp 27 = 85,18%	i =100%	i =100%	85,0%
						Responsabile U.O. "Interventi nel parco"	i =100% pp% 600 pp 6 = 100,00%	i =100%	i =100%	100,0%
						Responsabile U.O. "Pianificazione territoriale"	i =100% pp% 500 pp 5 = 100,00%	i =100%	i =100%	100,0%
						Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	i =100% pp% 700 pp 7 = 100,00%	i =100%	i =100%	100,0%

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI

I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale (2017)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% obiettivo
4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	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. totale pagine web totali assegnate (prima dell'intervento correttivo del RPCT)	pp% <u>11.100</u> pp 124 = 89,52% (situazione complessiva prima dell'intervento del RPCT)	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i =100%	i =100%	i =100%	100,0%
							pp% <u>400</u> pp 4 = 100,00%			
5	biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi	censimento annuale delle popolazioni apuane di mufloni	numero di partecipanti esterni *100 / media del biennio precedente	<u>n% 4.600</u> n 46,0 = 100,00%	Responsabile U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	i ≥ 100,0%	i ≥ 100,0%	i ≥ 100,0%	100,0%
		valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	realizzazione di un dépliant generale di revisione della carta geoturistica, per una promozione di più facile lettura dei geositi e dei geopercorsi	numero di giorni di effettiva realizzazione *100 / tempo massimo di elaborazione	<u>gg% 9.000</u> gg 90 = 100,00% (tempo medio)	Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	i ≤ 66,7%			100,0%

(§) dall'inizio del procedimento all'emissione del giudizio di sintesi, al netto delle interruzioni dei termini

(§§) ITP = Indicatore di Tempestività dei Pagamenti: è elaborato secondo le modalità previste dall'art. 9 del DPCM del 22 settembre 2014, viene calcolato in termini di ritardo medio di pagamento ovvero come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura, o richiesta equivalente di pagamento, e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto per ciascuna fattura, rapportata alla somma degli importi delle fatture pagate nel periodo di riferimento

2.1.6 Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati tra Responsabili 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 (2017)	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti				
							valore indicatore al 31/12/2018	valore indicatore al 31/12/2019	valore indicatore al 31/12/2020	% 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	$\frac{n\% 51.900}{n 1.389}$ = 37,37%	Responsabile U.O. "Ricerca e conservazione" (80%). Altro specialista conservazione della natura (20%). Website riferimento: apuanegeopark.it	i ≥ 22,0%	i ≥ 22,0%	i ≥ 22,0%	100,0%	
						$\frac{n\% 108.500}{n 1.748}$ = 62,07%					
						Responsabile U.O. "Vigilanza e gestione della fauna" (20%). Altri guardiaparco (30%). Specialista conservazione della natura (50%). Website riferimento: apuanebiopark.it	i ≥ 22,0%	i ≥ 22,0%	i ≥ 22,0%		100,0%
						$\frac{n\% 23.300}{n 607}$ = 38,39%					
$\frac{n\% 16.100}{n 858}$ = 18,76%	Ufficio "Valorizzazione territoriale" (80%). Website riferimento: apuaneturismo.it	i ≥ 22,0%	i ≥ 22,0%	i ≥ 22,0%	100,0%						
				$\frac{n\% 4.000}{n 238}$ = 16,81%	Ufficio di Staff (80%). Website riferimento: apuaneducazione.it	i ≥ 22,0%	i ≥ 22,0%	i ≥ 22,0%	100,0%		
					$\frac{n\% 43.900}{n 592}$ = 74,16%						

2.1.7 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: ponderazione dei risultati ottenuti

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo specifico	grado diff. (*)	direttore	responsabili uffici						
					con posizione organizzativa				senza posizione organizzativa		
					aff. cont. e personale	interventi nel parco	pianificaz. territoriale	valorizzaz. territoriale	lavori pubblici	controllo att. estratt.	vigilanza e ges. fauna
dinamismo e competitività dell'economia toscana	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	2	100,0%							
		gradimento della visita attraverso il "customer satisfaction" dei servizi turistici del parco	2	100,0%							
	capacità attrattiva e promozionale della fruibilità	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	3	100,0%							
		attività commerciale eco-compatibile	2		98,3%	100,0%		62,1%			
Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	gestione dei musei del parco	2				100,0%				
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	redazione della relazione biennale sullo stato di salute di specie e habitat...	3				100,0%				
		quantificazione volumi estrattivi e numero cave attive...	1						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%
		cartellonistica e tabelle per i limiti del parco e le sue emergenze	2			100,0%					
		verifica tecnico amministrative di pronunce di compatibilità ambientale	1	100,0%							

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo specifico	grado diff. (*)	direttore	responsabili uffici						
					aff. cont. e personale	interventi nel parco	con posizione organizzativa		senza posizione organizzativa		
							valorizzaz. territoriale	lavori pubblici	controllo att. estratt.	vigilanza e ges. fauna	
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema del sistema delle risorse, delle capacità gestionali e del controllo della spesa	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali	3	100,0%							
		pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%		100,0%	
		controllo di qualità del servizio esterno di pulizia	2		100,0%						
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione di atti vari	2			--,--	100,0% (30% contributo) 100,0%			100,0% (70% contributo)	100,0%
		riduzione dei tempi di pagamento dei fornitori	2		100,0%						
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	2		85,0%	100,0%	100,0%	100,0%			100,0%
		realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di trasparenza	2		100,0%						
		realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di anticorruzione	2		100,0%						
	riforma, riassetto e riordino degli enti parco regionali	approvazione del regolamento di contabilità con contenuto condiviso fra i tre enti parco	2		100,0%						
	biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi	censimento annuale della popolazione di mufloni	2							100,0%
valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark		realizzazione di un dépliant generale di revisione della carta geoturistica per una più facile lettura di geositi e gepercorsi	3				100,0%				

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo specifico	grado diff. (*)	direttore	responsabili uffici						
					con posizione organizzativa			senza posizione organizzativa			
					aff. cont. e personale	interventi nel parco	pianificaz. territoriale	valorizzaz. territoriale	lavori pubblici	controllo att. estratt.	vigilanza e ges. fauna
biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	soggiorni ed esperienze di educazione ambientale	2	100,0%							
		programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	2	100,0%							
il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	acquisizioni di certificazioni riconosciute a livello nazionale e/o internazionale	attivazione delle azioni previste dalla CETS – numero di azioni	3	100,0%							
		attivazione delle azioni previste dalla CETS – risorse economiche utilizzate	3	100,0%							
	riconoscibilità dell'ente e crescita dell' <i>appeal</i> verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	2					100,0% (80% contributo)			100,0% (20% contributo)
media percentuale ponderata rispetto grado difficoltà				100,00%	96,66%	100,00%	100,00%	95,26		100,00%	100,00%

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

2.2 Riepilogo dei risultati conseguiti dal Direttore e dai Responsabili 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 2018* 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 2018, 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%	100,0%	40%	100,0%	100,0%
Responsabile U.O.C. "Affari contabili e personale"	45%	100,0%	25%	100,0%	30%	96,7%	99,0%
Responsabile U.O.C. "Interventi nel parco"	45%	100,0%	25%	100,0%	30%	100,0%	100,0%
Responsabile U.O.C. "Pianificazione territoriale"	45%	100,0%	25%	100,0%	30%	100,0%	100,0%
Responsabile U.O.C. "Valorizzazione territoriale"	45%	100,0%	25%	100,0%	30%	95,3%	98,6%
Responsabile U.O.S. "Controllo attività estrattive"	55%	100,0%	20%	100,0%	25%	100,0%	100,0%
Responsabile U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"	55%	100,0%	20%	100,0%	25%	100,0%	100,0%
restante personale del comparto	60%	100,0%	20%	100,0%	20%	vedi Piani di lavoro	

2.3 Obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti organizzativi: risultati ottenuti

La valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi dei dipendenti del Parco, vertice amministrativo compreso, ha previsto, dall'esercizio 2016, anche l'uso sperimentale di indicatori specifici, da utilizzare come strumenti integrativi e di ausilio alla redazione della specifica tabella prevista al paragrafo 4.2.4 del Piano 2018, sia per quanto riguarda la valutazione dei Responsabili degli Uffici, sia per quella dei dipendenti assegnati alle varie UU.OO., da eseguirsi all'interno delle Relazioni sulla qualità della prestazione. Di seguito, si riportano i risultati ottenuti per i due obiettivi assegnati

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE									
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI PER UNA VALUTAZIONE INTEGRATA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI									
I	obiettivo strategico	descrizione obiettivo	indicatore e note	risultato atteso	soggetto assegnatario	Risultati ottenuti al 31/12/2018			
						numeri giudizi al di sopra della neutralità (n = 4) / numero giudizi totali	punteggio medio a risposta	indicatore (% conversione con scala di interpolazione lineare)	% obiettivo
1	gestione del capitale umano	miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative	<p>Σ delle % di conversione del punteggio medio di soddisfazione dei questionari / numero totale di questionari di rilevazione</p> <p>attraverso la somministrazione ai dipendenti assegnati del questionario adottato dalla Regione Toscana per la "valutazione dal basso" che si avvale di 7 gradi di giudizio e di 12 fattori di rilevazione (in parte diversi tra dirigenza e personale del comparto)</p>	i ≥ 64,07	Responsabile U.O. "Affari contabili e personale"	36/36	6,5	94,01%	100,0%
					Responsabile U.O. "Interventi nel parco"	12/12	6,0	88,02%	100,0%
					Responsabile U.O. "Pianificazione territoriale"	36/36	6,3	91,62%	100,0%
					Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	24/24	6,4	92,81%	100,0%
					Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	45/48	6,5	94,01%	100,0%

3. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

3.1 Valutazione della prestazione dei Responsabili degli Uffici

La presente *Relazione* prende atto e riporta fedelmente la *Valutazione della Qualità della Prestazione* individuale dei Responsabili delle UU.OO., così come approvata con determinazione dirigenziale del Direttore n. 82 del 20 agosto 2019. 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 Responsabili delle UU.OO. dell'Ente Parco, trova spiegazione e sviluppo sia nel *Piano della Qualità della Prestazione 2017*, 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
	<i>indicatori di output</i>	<i>indicatori trasversali</i>	<i>indicatori specifici</i>
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 Responsabili delle UU.OO., prende in considerazione e sviluppa la tabella pubblicata nel paragrafo "2.2 Riepilogo dei risultati conseguiti...":

Responsabili U.O.	cat. pos.	obiettivi organizzativi indicatori di output		obiettivi prof. e gest. indicatori trasversali		obiettivi individuali/grup. indicatori specifici		valutazione risultati sugli obiettivi di prestazione	
		misura %	giudizio	misura %	giudizio	misura %	giudizio	media pond.	giudizio
Affari contabili e personale	D.5	100,0	ottimo	100,0	ottimo	96,7	ottimo	99,0	ottimo
Controllo delle attività estrattive	D.4	100,0	ottimo	100,0	ottimo	100,0	ottimo	100,0	ottimo
Interventi nel parco	D.2	100,0	ottimo	100,0	ottimo	100,0	ottimo	100,0	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	100,0	ottimo	100,0	ottimo	100,0	ottimo	100,0	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	100,0	ottimo	100,0	ottimo	95,3	ottimo	98,6	ottimo
Vigilanza e gestione fauna	D.5	100,0	ottimo	100,0	ottimo	100,0	ottimo	100,0	ottimo

3.1.2 Comportamenti professionali ed organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi messi in luce nel corso del 2018 viene articolata e sintetizzata a partire dai giudizi espressi dalla tabella che segue:

Responsabili 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	2	1	3	3	2	3	1	15 su 21	71,43
Controllo delle attività estrattive	D.4	3	1	3	3	3	2		15 su 18	83,33
Interventi nel parco	D.2	3	3	3	3	3	3	2	20 su 21	95,24
Pianificazione territoriale	D.5	3	3	3	3	2	3	2	19 su 21	90,48
Valorizzazione territoriale	D.6	3	3	3	2	2	3	3	19 su 21	90,48
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	2	3	3	3	3	2	19 su 21	90,48

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

Per la valutazione dei comportamenti professionali ed 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. I punteggi valutati annuali, già espressi nella precedente tabella, sono rivisti per effetto dei valori percentuali di correzione discendenti dagli obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti professionali ed organizzativi:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	comportamenti professionali ed organizzativi				
		punteggio parziale	% parziale	valori percentuale di correzione	% finale corretta	giudizio sintetico conseguente alla misurazione dei comportamenti professionali ed organizzativi
				gestione capitale umano		
Affari contabili e personale	D.5	15 su 21	71,43	- 0,00%	71,43	discreto
Controllo delle attività estrattive	D.4	15 su 18	83,33	- 0,00%	83,33	ottimo
Interventi nel parco	D.2	20 su 21	95,24	- 0,00%	95,24	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	19 su 21	90,48	- 0,00%	90,48	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	19 su 21	90,48	- 0,00%	90,48	ottimo
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	19 su 21	90,48	- 0,00%	90,48	ottimo

3.1.3 Sintesi valutativa

Il giudizio sulla performance dei Responsabili 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.

Responsabili 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	99,0	71,43	92,1	ottimo
Controllo delle attività estrattive	D.4	100,0	83,33	95,8	ottimo
Interventi nel parco	D.2	100,0	95,24	98,8	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	100,0	90,48	97,6	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	98,6	90,48	96,6	ottimo
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	100,0	90,48	97,6	ottimo

Di seguito, si riporta il riepilogo finale dei giudizi sintetici per gli obiettivi di prestazione e per i comportamenti professionali ed organizzativi, da cui la valutazione complessiva della prestazione per l'anno 2018 relativa ai Responsabili delle UU.OO.:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione degli obiettivi di prestazione (peso = $\frac{3}{4}$)	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione dei comportamenti professionali e organizzativi (peso = $\frac{1}{4}$)	valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	ottimo	discreto	ottimo
Controllo delle attività estrattive	D.4	ottimo	ottimo	ottimo
Interventi nel parco	D.2	ottimo	ottimo	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	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 *Analisi degli indicatori di outcome*

La valutazione della prestazione organizzativa dell'ente parco è attività ampia ed articolata per la specifica missione di tale soggetto pubblico, anche perché 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 sembra corrispondere 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-finanziari 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 o comunque di limitati investimenti in campo ambientale. In effetti, il Parco Regionale delle Alpi Apuane può ottenere soltanto 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.

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.

Ripetuta questa lunga premessa, ormai invariata da diversi anni, si può concludere che – nel 2018, così come nei precedenti esercizi – i risultati ottenuti con gli indicatori di *outcome* offrono limitate informazioni sulla reale efficacia delle politiche di parco. I segni che comunque traspaiono confermano, come lo scorso anno, alcuni segni di debole ripresa del sistema di promozione territoriale sulle aziende agrituristiche e sulla fruizione delle strutture museali presenti nei comuni del Parco. Tuttavia, questi aumenti sono percentualmente inferiori a quelli che si registrano nel complesso delle altre aree della Regione.

Rimane comunque il dubbio storico 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 al conseguimento degli obiettivi strategici*

La lettura d'insieme degli obiettivi specifici attribuiti da PQPO 2018 offre sicuramente maggiori indicazioni rispetto agli obiettivi di outcome, soprattutto quando si pondera, nel loro complesso, il contributo al conseguimento degli obiettivi strategici, sia di quelli regionali, sia di quelli precipui del Parco. 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 oppure si tratta di una parallela declinazione di obiettivi strategici riferibili alla missione del Parco.

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.

Nell'analisi circoscritta al contributo degli obiettivi specifici del Parco al conseguimento relativo degli obiettivi strategici, si osservano risultati complessivamente eccellenti, su tutta la batteria di indicatori collegati a tali obiettivi. Le percentuali di conseguimento degli obiettivi strategici della Regione Toscana raggiungono il massimo in due dei quattro obiettivi strategici qui utilizzati: "patrimonio culturale come opportunità di buona rendita" e "coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio". Migliore performance si è ottenuta tra gli obiettivi strategici precipui dell'ente, con un risultato massimo di due su due.

Va comunque segnalato che, nel 2018, la media percentuale complessiva di conseguimento degli obiettivi strategici – calcolata al 99,5% –ritorna su valori prossimi al risultato del 2016 (99,8%), dopo la leggera flessione del 2017 (95,0%).

La conclusione della presente analisi è così riassumibile: ancora per l'anno di riferimento, 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 della matrice presente al paragrafo 2.1.7, a sua volta discendente dalla misurazione degli indicatori specifici assegnati al Direttore e ai Responsabili delle UU.OO. di cui ai paragrafi 2.1.4, 2.1.5. e 2.1.6. (in parte).

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	97,4%	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	100,0%	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	2	100,0%		
				gradimento della visita attraverso il "customer satisfaction" dei servizi turistici del parco	2	100,0%		
		capacità attrattiva e accoglienza	94,7%	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	3	100,0%		
				attività commerciale eco-compatibile	2	86,8%		
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	100,0%	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	100,0%	gestione dei musei del parco	2	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%	redazione della relazione biennale sullo stato di salute di specie e habitat nell'area parco e nei siti natura 2000	3	100,0%		
				quantificazione volumi estrattivi e numero cave attive...	1	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 ripristino progettato dell'area cartellonistica e tabelle per i limiti del parco e le sue emergenze	2	100,0%		
				verifica tecnico amministrativa di pronunce di compatibilità ambientale	1	100,0%		
				diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali	3	100,0%		
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	99,8%	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	100,0%	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	100,0%		
				controllo di qualità del servizio di pulizia esterna	2	100,0%		
				riduzione dei tempi medi di emanazione di atti vari	2	100,0%		
		semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	100,0%	riduzione dei tempi di pagamento dei fornitori	2	100,0%		
				corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	2	97,0%		
		trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	99,0%	realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di trasparenza	2	100,0%		
				realizzazione delle misure di natura organizzativa in tema di anticorruzione	2	100,0%		
				approvazione del regolamento di contabilità con contenuto condiviso fra i tre enti parco	2	100,0%		
		biodiversità, geodiversità eloro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	100,0%	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi	100,0%	censimento annuale della popolazione di mufoni	2	100,0%
				valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	100,0%	realizzazione di un dépliant generale di revisione della carta geoturistica per una più facile lettura di geositi ...	3	100,0%
area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	100,0%			soggiorni ed esperienze di educazione ambientale	2	100,0%		
				programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	2	100,0%		

obiettivo strategico	% conseguimento obiettivo strategico	declinazione obiettivo	% conseguimento obiettivo declinato	obiettivo specifico	grado difficoltà	% conseguimento obiettivo specifico
Il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	100,0%	acquisizioni di certificazioni riconosciute a livello nazionale e/o internazionale	100,0%	attivazione delle 41 azioni previste nel piano quinquennale (2018-2022) della CETS	3	100,0%
		riconoscibilità dell'ente e crescita dell' <i>appeal</i> verso il territorio protetto	100,0%	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	2	100,0%

media % conseguimento obiettivi strategici	99,5%
--	-------