

Allegato "B" alla deliberazione del Consiglio direttivo n. 1 del 6 febbraio 2017



Parco Regionale delle Alpi Apuane

***Relazione illustrativa del
Bilancio preventivo 2017***

Indice Generale

1	INTRODUZIONE	p. 2
1.1	Articolazione della <i>Relazione illustrativa</i>	p. 2
1.2	Ritardi nell'adozione del Bilancio per situazioni contingenti	p. 3
2	LA SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'ENTE PARCO	p. 4
2.1	Analisi generale dei ricavi	p. 4
2.2	Analisi generale dei costi	p. 6
	<i>2.2.1 Scostamenti più significativi rispetto all'esercizio precedente</i>	
	<i>2.2.2 Ammortamenti</i>	
	<i>2.2.3 Ratei e risconti provenienti dagli esercizi precedenti</i>	
	<i>2.2.4 Pareggio di bilancio, stima e quantificazione dei costi</i>	
3	IL DOCUMENTO D'INDIRIZZO ANNUALE PER GLI ENTI PARCO	p. 11
3.1	Premessa	p. 11
3.2	Potenziamento delle relazioni tra gli uffici degli enti parco	p. 11
3.3	Promozione sinergica tra i parchi di attività di comune interesse	p. 11
3.4	Forme di collaborazione tra parchi per lo sviluppo economico	p. 12
3.5	Conferma degli indirizzi operativi e direttive della dgr 974/2015	p. 13
	<i>3.5.1 Forme più efficaci di autofinanziamento dell'Ente parco</i>	
	<i>3.5.2 Strutture e percorsi per la valorizzazione delle risorse naturali</i>	
	<i>3.5.3. Avvio dei lavori per la redazione del Piano integrato per il Parco</i>	
	<i>3.5.4 Realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, valorizzazione culturale, ecc.</i>	
	<i>3.5.5 Realizzazione di segnaletica informativa</i>	
	<i>3.5.6 Creazione e ripristino di percorsi tematici e turistici con segnaletica e/o materiale promozionale</i>	
	<i>3.5.7 Definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale</i>	
	<i>3.5.8 Acquisizione di certificazioni ambientali</i>	
	<i>3.5.9 Inserimento in percorsi partecipati dedicati</i>	
	<i>3.5.10 Partecipazione a forme di gemellaggio o cooperazione con altri parchi</i>	
	<i>3.5.11 Uso di sistemi energetici a basso costo ambientale</i>	
	<i>3.5.12 Standardizzazione di procedimenti e strumentazioni</i>	
3.6	Trasparenza e prevenzione della corruzione	p. 16
4	GLI INDIRIZZI PER GLI ENTI DIPENDENTI DELLA REGIONE	p. 18
4.1	Concorso dell'Ente parco al patto di stabilità interno	p. 18
	<i>4.1.1 Contenimento dei costi di funzionamento</i>	
	<i>4.1.2 Raggiungimento del pareggio di bilancio</i>	
	<i>4.1.3 Tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello dei servizi</i>	
4.2	Razionalizzazione delle società partecipate	p. 20
5	IL PROGRAMMA ANNUALE DELLE ATTIVITÀ DEL PARCO	p. 22
5.1	Indirizzi prioritari e declinazione top-down degli obiettivi	p. 22
5.2	Il ruolo guida del <i>Documento d'indirizzo annuale</i>	p. 24
5.3	Interventi ed azioni prioritarie per l'Unesco Global Geopark	p. 24
5.4	Inquadramento sistematico delle iniziative ed attività	p. 25
6	INDICATORI DI BILANCIO	p. 32
6.1	Introduzione sperimentale	p. 32

1 INTRODUZIONE

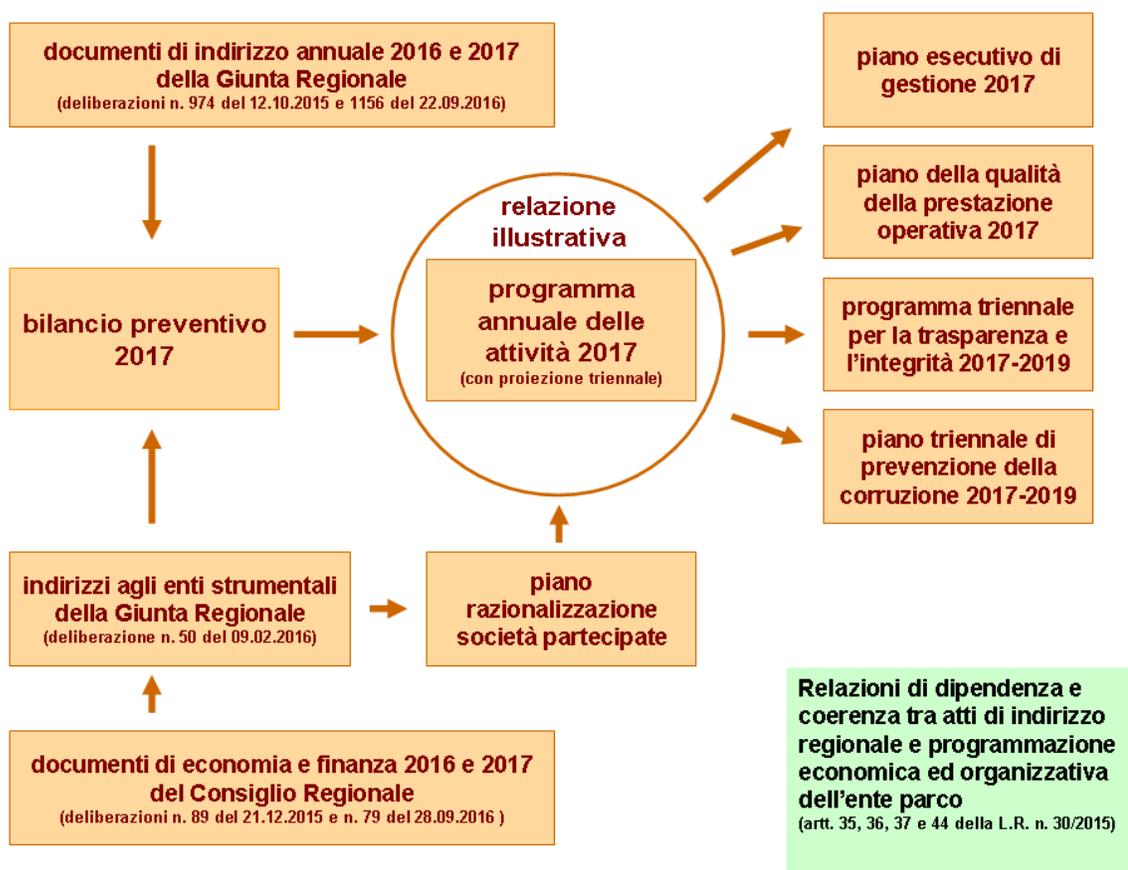
1.1 Articolazione della *Relazione illustrativa*

La presente *Relazione illustrativa* dell'organo di amministrazione del Parco Regionale delle Alpi Apuane è stata predisposta ai sensi dell'art. 35 della L.R. 19 marzo 2015, n. 30 e succ. mod. ed integr.,

La stessa *Relazione* è redatta in conformità:

- a) al successivo art. 36 della stessa L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr., poiché al suo interno si trova il prescritto *Programma annuale delle attività del Parco*;
- b) al *Documento di indirizzo annuale per gli enti parco regionali*, che – ai sensi dell'art. 44, comma 2, della L.R. n. 30/2015 – è stato approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 1156 del 22 novembre 2016, a valere per l'esercizio 2017;
- c) agli *Indirizzi per gli enti strumentali della Regione Toscana*, che – ai sensi dell'allegato n. 4/1 al D. Lgs. 23 giugno 2011, n. 118 e succ. mod. ed integr. – sono presenti nel *Documento di Economia e Finanza Regionale 2017*, approvato con deliberazione del Consiglio Regionale n. 79 del 28 settembre 2016;
- d) alle *direttive in materia di documenti obbligatori che costituiscono l'informativa di Bilancio*, per gli enti dipendenti, di cui alla deliberazione della Giunta Regionale n. 13 del 14 gennaio 2013.

Lo schema di predisposizione della Relazione illustrativa e le sue relazioni, con gli atti di indirizzo regionale e i documenti della programmazione economica ed organizzativa dell'Ente parco, sono descritti sinteticamente nella figura qui sotto riportata:



Il 1° capitolo della *Relazione illustrativa* riporta le motivazioni oggettive del ritardo nell'adozione del Bilancio preventivo 2017 rispetto al termine ordinario del 30 novembre 2016, con un'illustrazione esaustiva riguardo alle criticità affrontate nel corso del precedente esercizio..

Il 2° capitolo descrive la situazione economico finanziaria, sia riguardo ai costi sia ai ricavi, comprensiva dei dati e delle informazioni richiesti dall'allegato n. 3 dell'atto amministrativo indicato alla lettera d) dell'elenco di cui sopra.

Inoltre, il 3° capitolo contribuisce, per buona parte, a dimostrare la coerenza del Bilancio preventivo 2017 rispetto agli atti indicati alle lettere b) e c) dell'elenco detto.

Infine, il capitolo 4° contiene il *Programma annuale delle attività del Parco*, come richiesto dall'articolo di legge citato alla precedente lettera a).

1.2 Ritardi nell'adozione del Bilancio per situazioni contingenti

La predisposizione e l'adozione del Bilancio preventivo 2017 chiude con un ritardo rispetto all'ordinaria programmazione economico-finanziaria, quantificabile in circa 60 giorni dal limite temporale di cui all'art. 35, comma 2, della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr. Diverse sono le ragioni che hanno di nuovo determinato, come lo scorso anno, il ricorso all'esercizio provvisorio, sebbene qui limitato a neppure un mese. In estrema sintesi, queste cause vanno ricercate nelle seguenti situazioni contingenti, di diverso peso, ma con effetto sinergico:

- a) Il taglio drastico dei contributi ordinari degli enti territoriali e l'incertezza registrata in apertura d'esercizio sull'andamento dell'entrate proprie (auspiccate e preventivate in aumento per contenere il danno subito dai trasferimenti in flessione) hanno imposto una speciale prudenza e parsimonia nella gestione della spesa, attraverso una sua compressione nei limiti delle risorse accertate delle attività specialmente nel primo semestre dell'anno, mentre si è potuto consolidare definitivamente il risultato d'esercizio positivo nella fase finale dell'anno, quando è stato possibile dare slancio e definizione al *Programma annuale delle attività 2016*, cosicché l'azione amministrativa è stata concentrata in maniera del tutto assorbente a questo scopo, ritardando di conseguenza la predisposizione del nuovo bilancio;
- b) il *Programma annuale delle attività del Parco* per il 2016 – approvato con il Bilancio preventivo del medesimo esercizio – ha sottostimato i rilevanti effetti sull'attività tecnico-amministrativa dell'Ente, determinatisi per buona parte dell'anno e conseguenti dagli adempimenti relativi alle prescrizioni e alle direttive di cui alla deliberazione della Giunta Regionale n. 10 del 1° marzo 2016, relativa al parere vincolante sul Piano per il Parco, poiché ingente ed assorbente è stato il lavoro successivo di adeguamento di questo strumento attuativo dell'area protetta, a partire dalla data sopra detta fino al 30 novembre 2016, giorno della sua definitiva approvazione, quasi al limite temporale estremo concesso dalla legge;
- c) gli ultimi mesi del 2016 hanno poi coinciso con la chiusura del mandato amministrativo quadriennale dell'Ente parco e dunque con quella fase convulsa di definizione di piani, programmi e progetti rimasti in sospeso, la cui conclusione non era ulteriormente rimandabile dagli organi politico-amministrativi in scadenza, entro cui si pone una stragrande maggioranza di amministratori non più nominabili e dunque destinati a concludere qui la loro esperienza presso l'Ente.

2 LA SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'ENTE PARCO

2.1 Analisi generale dei ricavi

La *Relazione illustrativa del Bilancio preventivo 2016* lanciava un grido di allarme sulla concreta possibilità, da parte dell'Ente parco di poter sostenere un taglio sui trasferimenti ordinari degli enti territoriali (Regione, Province e Comuni), che si era da poco annunciato. L'inaspettata flessione tra i ricavi "istituzionali" prendeva allora la dimensione, rispetto al 2015, di un decremento complessivo di 320.862,74 € (pari al -19,5%). Eravamo di fronte ad un importo notevole, quasi del tutto a carico di voci di spesa legate alla promozione e gestione dell'area protetta, che ha rischiato di cancellare servizi irrinunciabili ed attività consolidate, cosicché il Parco poteva anche ridursi ai minimi termini, poco sopra la soglia della mera sussistenza: *"un ente capace solo di pagare gli stipendi dei dipendenti e tenere aperti gli Uffici"*.

La manovra del 2016 partiva con l'intento primario di parare la botta e far così sopravvivere l'Ente ad una tempesta che si annunciava "perfetta". Il Parco non ha comunque voluto affrontare quel momento critico attraverso i tagli lineari, oltretutto con una diminuzione generalizzata e proporzionale in tutti i "capitoli di spesa". Ha invece concentrato le risorse residue su alcuni blocchi di servizi e, nel contempo, ha annullato o quasi altre prestazioni ritenute meno strategiche o comunque di minore impatto sulla funzionalità e sull'immagine dell'area protetta.

Nello stesso tempo, il Parco ha pure preventivato il recupero di parte delle risorse "istituzionali", perdute con i tagli sui trasferimenti, attraverso un aumento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni (altrimenti dette "entrate proprie"). Gli Uffici e i soggetti partner sono stati stimolati ad aumentare i ricavi dal merchandising e dalla vendita di servizi, mentre sono state ritoccate le tariffe degli oneri istruttori per procedimenti autorizzativi ed atti di assenso, senza dimenticare le aspettative riposte su esiti positivi del contributo estrattivo di cui all'art. 27, comma 3 della L.R. 25 marzo 2015 n. 35.

Riguardo al risultato delle vendite e prestazioni, il Bilancio preventivo 2016 si poneva l'obiettivo ambizioso di stabilire un aumento del 41,8% rispetto al precedente esercizio, passando da € 124.941,47 (dato del consuntivo 2015) a € 178.380,00 (importo del preventivo 2016). L'andamento dei ricavi nel corso dell'anno ha poi portato la lieta sorpresa di un risultato ancora più positivo di quanto sopra preventivato, tenuto conto che - i dati del preconsuntivo e le entrate di dicembre - segnalano un probabile totale delle vendite e delle prestazioni al di sopra della soglia dei 200 mila euro, stabilendo così un incremento superiore al 60%.

Il *Bilancio preventivo 2017* parte necessariamente da questo dato e lo ripropone nella sua sostanziale e corretta previsione. Il valore indicato di € 201.500,00 per i ricavi delle vendite e delle prestazioni è la somma certificabile tra € 153.200,00 di ricavi da attività istituzionale e € 48.300,00 di ricavi da attività commerciale.

L'analisi descrittiva delle entrate previste deve poi considerare i contributi in c/esercizio degli enti territoriali, che partecipano ancora in misura decisiva al funzionamento dell'Ente parco. Il contributo comunicato ufficialmente dalla Regione Toscana per il 2017 sarà complessivamente di € 1.120.666,67 (con un piccolo incremento di € 20mila nei confronti del 2016). I Comuni parteciperanno con le stesse risorse dello scorso anno, in misura comunque diversa tra di loro secondo le quote stabilite dallo Statuto. Il totale del contributo degli enti locali è fissato a € 226.044,56, da cui una risorsa complessiva di € 1.346.711,23 che proviene all'insieme degli enti pubblici territoriali.

Inoltre, il Parco potrà fruire nel 2017 dell'importo straordinario di € 86.978,55 derivante dalla Regione Toscana quale compensazione e recupero di un mancato

versamento di quote dovute, da parte della Provincia di Lucca, in applicazione del comma 7, dell'art. 22 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

Le risorse descritte e commentate sopra, insieme ad altri ricavi di minore importanza, portano la previsione del valore totale della produzione per il 2017 a € 1.666.794,78.

Nelle tabelle che seguono sono rispettivamente riportati e riassunti la variazione 2017-2016 dei contributi degli enti locali (tab. 1a) e la variazione per lo stesso periodo dell'insieme degli enti territoriali (tab. 1b).

tab. 1a – variazione 2017-2016 dei contributi distinti degli enti locali alla gestione del parco

contributo ordinario enti locali	2017	2016	differenza	%
provincia di lucca (*)	86.978,55		+ 86.978,55	+ 100,0%
provincia di massa carrara	0,00	0,00	0,00	0,0%
comune di camaiore	14.636,69	14.636,69	0,00	0,0%
comune di careggine	9.742,18	9.742,18	0,00	0,0%
comune di carrara	14.111,81	14.111,81	0,00	0,0%
comune di casola in lunigiana	2.149,00	2.149,00	0,00	0,0%
comune di fabbriche di vergemoli	13.008,10	13.008,10	0,00	0,0%
comune di fivizzano	18.077,00	18.077,00	0,00	0,0%
comune di galliciano	3.100,78	3.100,78	0,00	0,0%
comune di massa	94.820,95	94.820,95	0,00	0,0%
comune di minucciano	6.803,72	6.803,72	0,00	0,0%
comune di molazzana	2.820,68	2.820,68	0,00	0,0%
comune di montignoso	2.174,74	2.174,74	0,00	0,0%
comune di pescaglia	1.581,98	1.581,98	0,00	0,0%
comune di seravezza	18.844,05	18.844,05	0,00	0,0%
comune di stazzema	17.781,24	17.781,24	0,00	0,0%
comune vagli sotto	6.391,64	6.391,64	0,00	0,0%
totale contributi di enti locali	313.023,11	226.044,56	+ 86.978,55	+ 38,5%

tab. 1b – variazione 2017-2016 del totale contributi degli enti territoriali alla gestione del parco

ricavi	2017	2016	differenza	%
contributo ordinario regione toscana (**)	1.120.666,67	1.100.666,67	+ 20.000,00	+ 1,8%
contributo ordinario enti locali	313.023,11	226.044,56	+ 86.978,55	+ 38,5%
totale contributi di enti territoriali	1.433.689,78	1.326.711,23	- 106.978,55	+ 8,1%

(*) il contributo indicato proviene dalla Regione Toscana quale compensazione e recupero di un mancato versamento di quote dovute, da parte della Provincia di Lucca, in applicazione del comma 7, dell'art. 22 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

(**) somma tra il cap. 41015 e 41033 del Bilancio regionale 2017, rispettivamente di € 100.000,00 e € 1.020.666,67 come da nota della Direzione Ambiente ed Energia, Settore Tutela della Natura e del Mare, della Regione Toscana del 21 novembre 2016 (ns. prot. n. 3825 del giorno successivo).

2.2 Analisi generale dei costi

Con un valore totale della produzione per il 2017 – stimato a € 1.667 mln, anche per il contributo *una tantum* sopra detto – è possibile per il Parco ritornare ad un’attività gestionale decorosa, sebbene non tutta da legare ad impegni contrattuali che possano superare i limiti dell’esercizio in questione. In effetti, l’importo straordinario di € 86.978,55 – ottenuto come compensazione e recupero di mancate contribuzioni – dovrà e verrà destinato ad interventi limitati al solo 2017.

Ad ogni modo, il favorevole andamento in crescita delle “entrate proprie” (già registrato nel 2016) e il piccolo incremento del contributo regionale (+20mila €) consentono di garantire un livello più accettabile alle attività gestionali principali di un’area protetta, o comunque quelle di maggiore rilevanza esterna, cioè la conservazione naturalistica e la ricerca scientifica, nonché la gestione dei centri visita, dei musei, dell’educazione ambientale, della promozione turistica, degli eventi culturali, dei soggiorni estivi, della sentieristica, ecc.

2.2.1 Scostamenti più significativi rispetto all’esercizio precedente

La tab. 2 confronta, per macrovoci, la distribuzione dei costi nel *Bilancio preventivo 2017* e in quello analogo del 2016, non avendo ancora a disposizione i dati definitivi di quest’ultimo esercizio. Ciò per dar conto della manovra finanziaria ed illustrare gli scostamenti più significativi:

tab. 2 – distribuzione dei costi per macrovoci tra bilanci preventivi 2017 e 2016

costi	2017	2016	differenza	%
personale (*)	985.433,78	996.344,31	-10.910,53	-1,1%
organi e commissioni	32.025,59	32.025,59	0,00	0,0%
funzionamento uffici	243.985,93	153.235,44	90.750,49	59,2%
manutenzioni (**)	47.900,00	35.900,00	12.000,00	33,4%
ammortamenti e svalutazioni	133.145,25	133.041,47	103,78	0,1%
proventi ed oneri finanziari	11.705,24	12.613,94	-908,70	-7,2%
attività di parco	212.598,99	173.997,88	38.601,11	22,2%
totale	1.666.794,78	1.537.158,73	129.636,15	8,4%

(*) compreso dipendente ex L. 68/99

(**) senza conti di prevalente incidenza sulle “attività del parco”

L’entità lorda delle spese del personale scenderà ulteriormente nel 2017 del -1,1% rispetto allo scorso anno, in cui si era già fatta registrare una diminuzione stimata del -5,4%. La dotazione organica vigente, da sempre dimostratasi insufficiente per la portata della missione e la dimensione territoriale da gestire, presenta oggi una copertura di appena il 75,9% (22 posti su 29 totali) e diminuirà ulteriormente di altri 2 posti al 31 dicembre 2017, per il pensionamento senza *turn over* di altrettanti dipendenti.

Il *Bilancio di previsione 2017* indica un aumento significativo dei costi di funzionamento degli uffici, per un valore proporzionale del +59,2%. Il valore assoluto di questo incremento è confrontabile con il contributo straordinario regionale ricevuto e più volte citato. In effetti, vanno a incrementare questa macrovoce alcuni interventi

relativi all'avvio del procedimento di predisposizione del *Piano integrato per il Parco*, in buona parte limitati all'esercizio in parola (incarichi esterni, borse di studio, ecc.).

La tab. 2 indica anche un aumento nei costi per manutenzioni, che comunque risulta solo apparente. In effetti, il 2016 ha potuto beneficiare, per questa macrovoce, di una diminuzione di spesa "storica" perché in parte anticipata e dunque posta a carico degli ultimi mesi dell'esercizio precedente.

Per completare la descrizione generale dei costi, ci sono ancora da aggiungere gli ammortamenti e le svalutazioni che pesano per 0,133 mln, nonché i proventi e gli oneri finanziari per 0,012 mln di €. Inoltre, l'incremento dei costi per le "attività di parco" ammontato a 38mila € e corrispondono, rispetto ai ricavi, a risorse aggiuntive provenienti dal piccolo aumento del contributo regionale e da una parte della previsione di crescita delle "entrate proprie" (già realizzata in concreto durante il 2016).

Infine, i costi per organi e commissioni sono stati previsti nella stessa misura del precedente esercizio, anche se l'imminente rinnovo del mandato amministrativo potrebbe determinare, come in passato, una fase di commissariamento e/o un rallentamento dell'attività degli organi, da cui una riduzione conseguente dei costi. Con il rinnovo degli organi si determinerà pure una diminuzione di nominati nel Consiglio direttivo (da 12 a 7) e così pure l'eliminazione della Giunta esecutiva. È probabile che anche questo possa tradursi in diminuzione della spesa, sebbene la stessa sia determinata dai gettone di presenza e dunque dal numero di sedute convocate durante l'esercizio e dalle presenze dei membri dell'organo.

La seguente tab. 3 dà conto di come è prevista ed articolata la spesa per gli organi, ai sensi della deliberazione della Giunta Regionale n. 13 del 14 gennaio 2013:

tab. 3 – previsione ed articolazione della spesa per gli organi del parco

carica	atto nomina	decorrenza	scadenza	compenso lordo a regime	oneri riflessi a regime	totale a regime
presidente parco	d.p.g.r n. 13 del 01.02.13 (*)	02.02.13 (*)	01.02.17 (*)	18.270,00	1.552,95	19.822,95
componente del consiglio direttivo (**)	d.p.c.r. n. 1 del 01.02.13 e d.c.r. nn. 46, 47 e 48 del 18.06.14 (*)	02.02.13 (*)	01.02.17 (*)	gettone di presenza pari a € 30,00 a seduta		
componente del comitato scientifico (7 in totale)	d.c.d.parco n. 14 del 12.04.13 (*)	13.04.13 (*)	01.02.17 (*)	gettone di presenza pari a € 30,00 a seduta		
presidente collegio regionale unico revisori conti	d.p.c.r. n. 6 del 11.10.16	11.10.16	11.10.21	2.031,00	172,64	2.203,64
componente collegio regionale unico revisori conti (2 in totale)	d.p.c.r. n. 6 del 11.10.16	11.10.16	11.10.21	1.624,76	436,74	2.061,50

(*) il riferimento è ai vigenti atti di nomina e alle loro decorrenze e scadenze; nel corso dell'esercizio è previsto il rinnovo della carica o dell'incarico.

(**) i componenti passeranno dagli attuali 12 ai futuri 7.

2.2.2 Ammortamenti

Gli ammortamenti al 31 dicembre 2016 sono riportati della seguente tab. 4 e sono altresì riferiti ai dati che diventeranno definitivi con l'adozione del Bilancio d'esercizio 2016, da deliberare, da parte del Consiglio direttivo, entro il prossimo 30 aprile:

tab. 4 – ammortamenti al 31 dicembre 2016

riepilogo ammortamento software	1.927,60
riepilogo ammortamento fabbricati	73.816,19
riepilogo ammortamento Impianti e macchinari promiscui	12.185,77
riepilogo ammortamento attrezzature alta tecnologia promiscui	10.305,91
riepilogo ammortamento mobili e arredi promiscui	5.771,32
riepilogo ammortamento automezzi promiscui	2.800,00
riepilogo ammortamento Opere d'arte e dotazioni museali	5.273,68
riepilogo ammortamento mezzi stradali e agricoli	616,10
riepilogo totale	112.696,57

Per fabbricati, attrezzature e mobili e arredi entrati in funzione nel 2016, si prevede l'entrata a regime della quota di ammortamento annuale completa. Per gli analoghi cespiti per i quali è previsto l'acquisto e l'entrata in funzione nel 2017, si prevede la quota di ammortamento annuale dimezzata (come stabilito dai principi contabili regionali). Il nuovo quadro previsionale per il 2017 è riportato nella seguente tab. 5:

tab. 5 – previsione degli ammortamenti dell'esercizio 2017

riepilogo ammortamento software	1.927,60
riepilogo ammortamento fabbricati	74.847,93
riepilogo ammortamento Impianti e macchinari promiscui	12.832,31
riepilogo ammortamento attrezzature alta tecnologia promiscui	6.822,63
riepilogo ammortamento mobili e arredi promiscui	6.426,97
riepilogo ammortamento automezzi promiscui	6.180,00
riepilogo ammortamento Opere d'arte e dotazioni museali	3.799,76
riepilogo ammortamento mezzi stradali e agricoli	308,05
riepilogo totale	113.145,25

I ricavi per sterilizzo contributi derivanti da enti pubblici risultano dalla seguente tab. 6, con la situazione aggiornata rispetto all'entrata in funzione dei fabbricati o dei beni ammortizzabili acquistati:

tab. 6 – ricavi per sterilizzo contributi derivanti da enti pubblici

atto di assegnazione del contributo	anno di contabiliz.	importo del contributo	sterilizzazione 2017
Decreto Regione Toscana n. 4238 del 30 settembre 2013 "Acquisto strumentazione software per passaggio a nuova contabilità"	2013	10.000,00 storno per minor spesa 362,00 restano 9.638,00	1.927,60
Decreto Regione Toscana n. 6603 del 24 dicembre 2010 - Decreto Regione Toscana n. 1136 del 6 marzo 2012 - "Percorso e struttura Fossil Free - punto tappa ippovia - museo della castagna Loc. Bosa - Careggine"	2012	223.500,00	6.705,00
Decreto Regione Toscana n. 6603 del 24 dicembre 2010 - Decreto Regione Toscana n. 1136 del 6 marzo 2012 - "Percorso e strutture "Fossil Free" - punto attrezzato escurs. bivacco San Luigi - Fabbriche di Vergemoli (Lu)"	2012	61.500,00	1.845,00
Decreto Regione Toscana n. 5747 del 25 ottobre 2010 "Allestimento Centro Visite Equi Terme"	2012	119.646,53	3.589,40
Decreto Regione Toscana n. 5845 del 30 novembre 2011 "Ristrutturazione Palazzo Rossetti"	2011	108.000,00	3.240,00
Decreto Regione Toscana n. 5210 del 5 ottobre 2007 "Ristrutturazione Palazzo Rossetti"	2007	89.600,00	2.688,00
Decreto Dirigenziale Regione Toscana Direzione generale politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici, settore tutela e valorizzazione delle risorse ambientali n° 2194 dell'8 .5.2014 - Soggetto erogatore ARTEA "Acquisto Palazzo Rossetti"	2014	207.000,00	6.210,00
totale		818.884,53	26.205,00

2.2.3 Ratei e risconti provenienti dagli esercizi precedenti

Dagli esercizi precedenti provengono risconti attivi, di modesto importo, essenzialmente derivanti dai conti che compaiono all'interno della seguente tab. 7, con valori presunti alla data del 31 dicembre 2016.

tab. 7 – risconti attivi dell'esercizio 2016

610105	acquisto pubblicazioni	importo presunto al 31 dicembre 2016	467,51
610805	assicurazioni promiscuo	importo presunto al 31 dicembre 2016	2.521,78
610806	assicurazioni automezzi promiscuo	importo presunto al 31 dicembre 2016	2.964,77
610807	tassa proprietà automezzi promiscuo	importo presunto al 31 dicembre 2016	585,16

I risconti passivi derivanti da contributi regionali di anni precedenti sono riportati nella seguente tab. 8:

tab. 8 – risconti passivi dell'esercizio 2016

atto di assegnazione del contributo	anno di contabiliz.	importo del contributo	sterilizzazione 2016	situazione al 31.12.2016
Decreto Regione Toscana n. 4238 del 30 settembre 2013 "Acquisto strumentazione software per passaggio a nuova contabilità"	2013 (entrata in funzione 2013)	10.000,00 Storno per minor spesa 362,00 restano 9.638,00	1.927,60	3.855,20
Decreto Regione Toscana n. 6603 del 24 dicembre 2010 - Decreto Regione Toscana n. 1136 del 6 marzo 2012 - "Percorso e strutture "Fossil Free" - punto attrezzato per l'escursionismo - bivacco San Luigi - Fabbriche di Vergemoli (Lu)"	2012 (entrata in funzione 2013)	61.500,00	1.845,00	55.042,50
Decreto Regione Toscana n. 5747 del 25 ottobre 2010 "Allestimento Centro Visite Equi Terme"	2012	119.646,53	3.589,40	103.494,23
Decreto Regione Toscana n. 5845 del 30 novembre 2011 "Ristrutturazione Palazzo Rossetti"	2011	108.000,00	3.240,00	90.180,00
Decreto Regione Toscana n. 5210 del 5 ottobre 2007 "Ristrutturazione Palazzo Rossetti"	2007 (entrata in funzione 2013)	89.600,00	2.688,00	80.192,00
Decreto Dirigenziale Regione Toscana Direzione generale politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici, settore tutela e valorizzazione delle risorse ambientali n° 2194 dell'8 .5.2014 - Soggetto erogatore ARTEA "Acquisto Palazzo Rossetti"	2014	207.000,00	6.210,00	191.475,00
totale		595.384,53	19.500,00	524.238,93

2.2.4 Pareggio di bilancio, stima e quantificazione dei costi

La lettura dei numeri e delle percentuali indicati nella tab. 2 fa pure comprendere in quale misura e in quale distribuzione l'Ente ipotizza di raggiungere il pareggio di bilancio

In prima istanza, c'è la prospettiva, già detta e giustificata, di consolidare il risultato conseguito effettivamente nel 2016 riguardo ai ricavi delle vendite e delle prestazioni. Il valore previsto di € 201.500,00 è dunque più che fattibile e porterebbe l'*indicatore di autonomia finanziaria* collegato (cfr. tab. 11 nel cap. 6° della presente *Relazione illustrativa*) da 11,6 del *Bilancio preventivo 2016* a 12,1 del *Bilancio preventivo 2017*. L'analisi dei principali scostamenti previsti e la loro giustificazione è già stata affrontata in apertura del presente capitolo e dunque non è più necessario ripeterla di nuovo.

La stima dei costi 2017 ha sempre fatto riferimento, come confronto statistico e programmatico, ai dati effettivi del 2016, che risultano nel complesso più affidabili del *Bilancio preventivo* del medesimo esercizio.

La quantificazione dei costi di funzionamento – a partire dalle attività programmate e per gruppo omogeneo di tali attività – è compito complesso e, nel caso dell'Ente parco, diviene anche attività poco utile e soprattutto scoraggiante se il fine è stimare la quantità ideale delle risorse umane e strumentali necessarie alla realizzazione ottimale dei compiti assegnati. Questo Ente, da anni, lamenta e documenta l'inadeguatezza di quanto dispone per poter affrontare al giusto la missione descritta negli atti normativi ed amministrativi. Nel tempo, è aumentato lo *spread* tra complessità quali-quantativa dei compiti assegnati e l'entità delle risorse umane, strumentali ed economiche a disposizione. Da oltre un quinquennio, i trasferimenti sono complessivamente in calo e il *turn over* è di fatto bloccato, mentre nuove leggi e regolamenti, non solo regionali, hanno aumentato il campo d'intervento e il carico amministrativo.

L'Ente parco non può produrre calcoli artificiali per dimostrare che l'ottimale è ciò che ha. Non può neppure scrivere che le risorse possedute siano quanto meno sufficienti. Si ricorda, per l'ennesima volta, il seguente esempio che vale come dimostrazione oggettiva anche per gli altri settori organizzativi.

Il compito del controllo e della vigilanza dell'area parco e contigua è funzione primaria istituzionale dei parchi nazionali e regionali. Le Alpi Apuane hanno 4 guardiaparco su una superficie totale da sorvegliare pari a 493,87 km²; ovvero il Parco dispone di un guardiaparco ogni 123,47 km². Il parametro ottimale, riconosciuto in ambito internazionale, indica la necessità di un agente di vigilanza ogni 10 km²; ovvero le Alpi Apuane necessiterebbero di 49 guardiaparco in servizio. Se anche dimezzassimo questo fabbisogno ideale a 25 addetti per il controllo territoriale (in un'area per altro montuosa, dove sono presenti attività critiche come le cave di marmo), il costo annuale della risorsa umana, relativa a questo servizio, aumenterebbe dai 0,177 mln di euro (dato effettivo 2017) a 1,106 mln di valore teorico. L'importo necessario impegnerebbe, quasi del tutto, l'intero contributo annuale conferito all'Ente da parte della Regione Toscana (1,121 mln), senza considerare i costi strumentali per garantire lo svolgimento dello stesso servizio (divise, autovetture, carburante, ecc.).

Diversa cosa è invece contabilizzare i costi effettivamente sostenuti per gruppi omogenei di servizi, lasciando perdere l'*optimum*, per riferirsi piuttosto a quanto è possibile erogare nelle condizioni contingenti. Questo tipo di analisi prende a riferimento i risultati annuali dello svolgimento di un determinato servizio, evidenziando i costi effettivamente sostenuti e quelli imputabili al personale impiegato in proporzione temporale.

Questi dati sono ricavabili nella sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Ente parco (www.parcapuane.toscana.it), all'indirizzo specifico "*servizi erogati/costi contabilizzati*", a cui si rimanda direttamente per qualsiasi ulteriore approfondimento.

Riguardo infine alla quantificazione fisica e monetaria delle risorse umane e strumentali necessarie per l'esercizio delle attività da svolgere a favore della Regione, non si ravvede – ad opinione dell'Ente parco – una distinzione tra compiti propri e compiti dell'ente vigilante. In altre parole, un ente dipendente come questo persegue finalità ben definite in un rapporto di strumentalità quanto meno funzionale con la Regione, per cui le attività sono tutte a favore dell'ente ausiliante, oppure sono tutte proprie del soggetto ausiliario.

3 IL DOCUMENTO D'INDIRIZZO ANNUALE PER GLI ENTI PARCO

3.1 Premessa

La Giunta Regionale della Toscana ha approvato la deliberazione n. 1156 del 22 novembre 2016, contenente il *Documento di indirizzo annuale 2017 agli enti parco regionali*, in applicazione dell'art. 44, commi 1 e 2 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

Nel provvedimento sopra citato sono dettate direttive, anche comuni, agli enti parco, con le quali perseguire specifici obiettivi di rilievo strategico per le politiche regionali e per lo svolgimento delle relative attività in coerenza con gli atti della pianificazione e programmazione dei parchi. La Giunta Regionale si è riservata la facoltà di apportare eventuali modifiche ed integrazioni alle direttive presenti nella citata deliberazione 1156/2016, nel caso in cui si rendessero utili a seguito dell'approvazione del *Documento operativo annuale per la conservazione e valorizzazione del patrimonio naturalistico toscano*, di cui all'art. 12, comma 4 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

Allo stato attuale degli atti amministrativi approvati, le direttive ricevute sono state tutte puntualmente sviluppate nel *Programma annuale delle attività del Parco per il 2017*, che è stato inserito nella parte finale della presente *Relazione illustrativa*. Le stesse direttive trovano ulteriore sviluppo applicativo e coerenza nel *Piano 2017 della qualità della prestazione operativa*, tra i vari obiettivi organizzativi, gestionali ed individuali che sono stati assegnati al vertice amministrativo e alla restante parte del personale.

Già nel presente paragrafo, si trova una prima ed esaustiva risposta di conformità e coerenza alle direttive regionali ricevute con la deliberazione della Giunta Regionale 1156/2016. La dimostrazione è resa con un ordine di argomenti e temi che segue la medesima scansione presente nel dispositivo del provvedimento citato.

3.2 Potenziamento delle relazioni tra gli uffici degli enti parco

Lo scambio di informazioni e di tecniche applicative tra i parchi regionali, può essere il primo passo concreto nella direzione auspicata dalla L.R. 30/2015 della definizione di un modello organizzativo non unico, ma unitario, che consenta di costruire occasioni di scambio fecondo di esperienze e soluzioni operative, superando quelle distanze geografiche reali che hanno fino qui creato separazione e distacco tra le strutture organizzative delle principali aree protette regionali.

Correttamente la dgr 1156/2016 vede la soluzione in strumentazioni audiovisive ed informatiche che garantiscano una frequente ricorrenza di questi scambi e confronti, evitando il più possibile le faticose trasferte di personale nelle sedi dei diversi soggetti gestori.

L'Ente Parco ha già in dotazione una strumentazione avanzata per le videoconferenze, che va confrontata con quanto disponibile o acquistabile dagli altri parchi.

3.3 Promozione sinergica tra i parchi di attività di comune interesse

I procedimenti amministrativi, sempre più complessi, richiedono l'intervento di figure professionali che già mancano o che rischiano di mancare nel medio termine con la progressiva ed inesorabile riduzione dei posti ricoperti nelle dotazioni organiche degli enti parco regionali. Inoltre, le norme in materia di anticorruzione e trasparenza obbligano a far intervenire o alternare/ruotare nei procedimenti più soggetti anche

appartenenti al medesimo campo disciplinare, con il rischio di dover attivare prestazioni professionali esterne o di non poter più adeguatamente rispondere a norme pensate soprattutto per enti di medie e grandi dimensioni.

La dgr 1156/2016 – riprendendo lo spirito dell’art. 42 della 30/2015 – indica campi e settori in cui è possibile utilizzare *“personale di un ente a favore degli altri, secondo le specifiche competenze e professionalità, tramite sottoscrizione di convenzioni che determinino modalità, tempistica ed eventuali compensi”* (siti web, amministrazione trasparente, dematerializzazione, standardizzazione delle procedure e delle regolamentazioni, ecc.).

Senza nulla togliere a queste indicazioni, sicuramente di non secondaria importanza, si ritiene comunque prioritario suggerire uno spazio d’interesse comune di più elevata valenza e con maggiori possibilità di stringere accordi di collaborazione tra parchi regionali. In effetti, soprattutto nel settore degli appalti di lavori pubblici e nell’attività di pianificazione risultano superiori le esigenze e i margini di fattibilità per praticare forme di integrazione funzionale, anche progressiva.

3.4 Forme di collaborazione tra parchi per lo sviluppo economico

Lo sviluppo economico di un’area protetta, coniugato con le finalità di tutela della sua natura e biodiversità, può trovare condizioni facilitanti quando l’applicazione dei principi della sostenibilità ambientale e la diffusione di buone pratiche possono ulteriormente fruire di ulteriori modelli attuativi e di nuove risorse strumentali, in aggiunta a quelli normalmente a disposizione. L’ipotesi di definire forme coordinate e finalizzate di collaborazione e cooperazione tra i parchi regionali rientra, a pieno titolo, nella categoria dei “valori aggiunti” e dunque è una via operativa supplementare da tenere in giusto risalto.

Il punto di partenza è sempre il confronto tra le esperienze condotte fino ad oggi, in modo talvolta autonomo, per capire quanto sia selezionabile come eccellenza, quanto replicabile in altri contesti e quanto gestibile in maniera unitaria ed integrata. Da qui bisogna partire per poi tentare la carta del lavoro fatto insieme, che non può non prendere piede da momenti iniziali di scambio, confronto, verifica e condivisione dei risultati.

L’Ente Parco ritiene di avere esempi da proporre, selezionandoli tra i suoi progetti di maggior affidabilità, che hanno avuto incidenze positive sul tessuto economico dell’area protetta. Le “strutture certificate”, i “soggiorni estivi”, la “park farm” sono solo alcune iniziative consolidate da offrire alla verifica e valutazione comune del sistema regionale delle aree protette. La stessa cosa possono fare gli altri soggetti, il cui contributo conoscitivo è un’ulteriore fonte di idee a cui attingere e con cui stabilire collegamenti di rete.

Solo dopo questa imprescindibile prima fase di confronto e convergenza operativa è possibile muoversi lungo le linee operative tracciate dalla dgr 1156/2016. Solo dopo aver selezionato i migliori interventi replicabili è possibile promuovere, nelle forme più coordinate possibili, le eccellenze dei parchi, nonché individuare su ciascun territorio gli interventi più funzionali al sistema ed attivare canali comuni di finanziamento statale e comunitario.

L’obiettivo è dunque rendere concreti i principi contenuti nell’art. 58 della L.R. n. 30/2015, senza dissipazione di risorse economiche ormai ridotte ai minimi termini.

3.5 Conferma degli indirizzi operativi e direttive della dgr 974/2015

Il punto n. 5 del dispositivo della deliberazione della Giunta Regionale 1156/2016 conferma, anche per il 2017, gli indirizzi operativi e le direttive dettati dall'analogo provvedimento relativo allo scorso esercizio – la deliberazione n. 974 del 12 ottobre 2015 – a cui è stato fatto più volte riferimento dalla presente *Relazione illustrativa*. Questa scelta ha come obiettivo di perseguire forme efficaci di autofinanziamento dell'Ente parallelamente agli obiettivi di crescita economico-culturale delle comunità interessate.

Risulta dunque opportuno riassumere gli indirizzi operativi e le direttive contenuti nella dgr 974/2015, riproponendoli secondo lo stesso ordine stabilito dal provvedimento in parola, se non già affrontati nei paragrafi precedenti.

3.5.1 Forme più efficaci di autofinanziamento dell'Ente parco

Il Bilancio 2017 preventiva un consolidamento del risultato economico di maggiore autonomia finanziaria per l'Ente parco, già prefigurato e poi effettivamente realizzato nel corso del 2016, con un incremento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni che ha superato il 40% rispetto al 2015. Anche in questo caso il risultato positivo è da realizzarsi sia in termini assoluti, sia in termini relativi al valore totale della produzione.

3.5.2 Strutture e percorsi per la valorizzazione delle risorse naturali

Un elenco dettagliato delle strutture di servizio e dei percorsi attrezzati è disponibile, con relativa illustrazione, nelle pagine web della sezione "amministrazione trasparente" all'interno del sito istituzionale dell'Ente parco, con particolare riferimento alla sottoarticolazione dedicata ai "servizi erogati" (di cui è già stato dato l'indirizzo web specifico). In questo spazio si trovano già informazioni e dati specifici sullo stato di fruizione delle strutture e sui programmi e le iniziative di valorizzazione delle risorse naturali.

Anche l'*Atlante dei servizi*, previsto dall'art. 62 della L.R. 30/2015, non è altro che un'articolazione della *Carta dei servizi*, che l'Ente parco ha predisposto e reso disponibile nelle stesse pagine web, ai sensi dell'art. 32 del D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e succ. mod. ed integr.

3.5.3 Avvio dei lavori per la redazione del Piano integrato per il Parco

Nel corso del 2017 l'Ente Parco avrà modo di dare l'avvio effettivo ai lavori per la redazione del *Piano integrato per il Parco*, dopo che il *Piano stralcio* del 2007 è stato finalmente approvato lo scorso 30 novembre. È stato dunque necessario attendere la conclusione del procedimento iniziato diversi anni fa, in modo da aver chiaro quale esatta missione e limite operativo debbano conferirsi al nuovo strumento di attuazione dell'area protetta, che dovrà comunque completare e perfezionare il *Piano stralcio* vigente.

Contestualmente all'avvio del procedimento di adozione/approvazione del *Piano integrato per il Parco*, verrà dato corso alla redazione dei *Piani di gestione* dei Siti Natura 2000, per la sola parte delle "disposizioni meramente regolatorie od organizzative", ai sensi dell'art. 77, comma 3, lettera b) della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr., tenuto conto che le previsioni localizzative e/o programmatiche sono già tutte contenute nel *Piano stralcio* approvato.

3.5.4 Realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, valorizzazione culturale, ecc.

In questo speciale ambito, l'Ente parco ha definito il maggior numero di interventi e conseguito il maggior numero di risultati nel corso della propria attività ultradecennale. Come meglio illustrato e descritto nella *Carta dei servizi*, oggi sono attivi, con periodi ed orari d'apertura soprattutto primaverili-estivi, 4 Centri di documentazione ed accoglienza visitatori, altrimenti detti "Centri visite" (Bosa di Careggine, Equi Terme di Fivizzano, Massa e Seravezza), nonché 3 strutture museali: *ApuanGeoLab* di Equi Terme; *Museo della fauna di ieri e di oggi* con il percorso documentale del Castagno a Bosa di Careggine; *Museo della pietra piegata* di Levigliani di Stazzema.

Inoltre, l'Ente parco ha stabilito un rapporto di stretta collaborazione sia con l'Orto botanico alpino a Pian della Fioba (di proprietà del comune di Massa), sia con il sistema Geo-archeologico delle Grotte di Equi Terme (di proprietà del comune di Fivizzano), inserendoli a pieno titolo tra le strutture di documentazione dell'area protetta e facendoli beneficiare dell'*Offerta didattica ed educativa* promossa dall'Ente per le scuole di ogni ordine e grado.

Più nello specifico, la (Geo)Park Farm di Bosa di Careggine – dove hanno luogo i già citati Centri visite e Museo faunistico-paleontologico – è la struttura o centro di eccellenza del Parco. In essa trovano adeguato spazio i servizi di informazione turistica, i laboratori di educazione ambientale e didattica naturalistica, nonché le attività di conservazione *ex situ* della biodiversità spontanea (per alcune specie target) e *on farm* di quella coltivata (per cultivar antiche e locali d'interesse agro-alimentare). Tutto questo consente di proporre esperienze di produzione biologica di filiera corta e di nicchia, anche con l'obiettivo di contribuire all'innovazione eno-gastronomica e alla promozione della cultura e delle tradizioni popolari.

3.5.5 Realizzazione di segnaletica informativa

A seguito dell'approvazione del *Piano per il Parco stralcio* e, dunque, con la definizione dei nuovi confini è necessario e fattibile informare i visitatori e i cittadini sui diversi limiti dell'area contigua e protetta in modo stabile, puntuale e sicuramente più gestibile. Pertanto, dall'esercizio 2017 in poi, sarà dato corso ad un'attività di revisione della segnaletica relativa ai limiti sopra detti, con il riposizionamento e/o la nuova apposizione di cartelli, a partire dalle strade carrozzabili, proprio nei punti di passaggio dall'area esterna verso l'area di competenza.

3.5.6 Creazione e ripristino di percorsi tematici e turistici con segnaletica e/o materiale promozionale

Nella *Relazione illustrativa* al Bilancio 2016 sono state elencate e descritte le principali realizzazioni nel campo dei percorsi tematici illustrati, che si localizzano in tutti i settori dell'area protetta e contigua. L'Ente parco ha sempre dedicato una particolare cura alla realizzazione e alla posa in opera di segnaletica informativa a corredo esplicativo di sentieri tematici e turistici, una volta recuperati e/o resi fruibili. Oltre a scandire lo sviluppo di un itinerario, la cartellonistica apposta si prefigge di indicare e spiegare, lungo il percorso, le emergenze naturalistiche e culturali presenti.

In questa azione, si inserisce anche l'attività trentennale dell'Ente parco nella ideazione e diffusione di materiale informativo cartaceo – volantini, dépliant, brochure, guide, ecc. – per favorire la fruizione di sentieri tematici di particolare valore ambientale, paesaggistico e/o storico-culturale. Nel 2016 è stato prodotto il dépliant illustrativo del percorso delle "Marmitte dei Giganti del Monte Sumbra", che è andato ad arricchire la serie di analoghi strumenti di informazione su altre emergenze e strutture dell'area protetta. Nel 2017 è prevista la redazione e stampa del dépliant "generale" del Parco/Geoparco, che verrà corredato con la carta dei nuovi confini.

Infine, l'Ente parco rinnoverà a breve una convenzione con il Club Alpino Italiano per contribuire, nelle Alpi Apuane, alla gestione dei 611 km della rete sentieristica presa in cura dalla stessa associazione. Grazie a questo accordo è possibile attuare interventi di manutenzione sui percorsi e sulla segnaletica verticale ed orizzontale, in conformità alle disposizioni della L.R. 20 marzo 1998, n. 17 e del suo Regolamento di attuazione del 14 dicembre 2006, n. 61/R.

3.5.7 Definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale

È questo un settore d'intervento in cui l'Ente Parco realizza i migliori risultati anche a livello regionale, poiché è in grado di offrire servizi e prestazioni che molti altri soggetti gestori di aree protette nazionali e regionali hanno interrotto o non curato più come in passato all'avanzare della crisi della finanza pubblica.

I progetti del Parco Regionale delle Alpi Apuane rappresentano una tradizione consolidata e in crescente apprezzamento, che viene riproposta anche per il 2017 in tutte le sue declinazioni.

In primo luogo, è da segnalare l'*Offerta didattica ed educativa* che, nel corso dell'anno scolastico, consente a scuole di ogni ordine e grado, di svolgere esperienze ed approfondimenti presso le strutture di documentazione del Parco e negli ambienti naturali dell'area protetta e contigua. Nel periodo estivo poi, l'Ente parco continua da solo ad organizzare "le settimane verdi" per ragazzi dagli 8 ai 15 anni, più propriamente dette e conosciute come *Soggiorni estivi ed esperienze residenziali di educazione ambientale*, grazie al supporto insostituibile delle "strutture ricettive certificate" e delle Guide del Parco.

Infine, il Parco proporrà di nuovo progetti attuati attraverso le "strutture ricettive certificate" – quali *Menu a km zero* e *Cibiamoci di Parco* – che, da alcuni anni, propongono eventi culturali legati all'educazione alimentare e al consumo di cibi naturali di filiere corta. Queste iniziative si segnalano non solo per il risvolto economico e il sostegno all'imprenditoria locale, ma anche per il loro valore nella promozione di buone pratiche in diretta connessione con le finalità dell'area protetta.

3.5.8 Acquisizione di certificazioni ambientali

L'Ente è fortemente impegnato a confermare il riconoscimento internazionale di "Unesco Global Geopark", acquisito nel 2015 e da riconfermare nel 2019, dopo un quadriennio, attraverso diverse attività di conservazione e promozione, concertate con la Global Geoparks Network, a favore del rilevante patrimonio geologico presente nell'area parco e contigua.

Inoltre, nel corso del 2017, l'Ente parco porterà a termine le procedure e le azioni e le relazioni territoriali per poi ottenere la *Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette* (CETS). Con questo strumento operativo di Europarc Federation, l'Ente parco intende realizzare una "forma di sviluppo, pianificazione o attività turistica che rispetti e preservi nel lungo periodo le risorse naturali, culturali e sociali e contribuisca in modo equo e positivo allo sviluppo economico e alla piena realizzazione delle persone che vivono, lavorano o soggiornano nelle aree protette".

3.5.9 Inserimento in percorsi partecipati dedicati

L'Ente parco ha in corso il processo partecipativo finalizzato all'elaborazione delle strategie, del piano d'azioni e dei documenti necessari ad ottenere la *Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette* (CETS).

L'esperienza dei forum sarà ripresa dopo l'avvio del procedimento amministrativo di predisposizione del *Piano integrato per il Parco*.

3.5.10 Partecipazione a forme di gemellaggio o cooperazione con altri parchi

La tradizione di scambio di esperienze e di lavoro in rete tra soggetti gestori di aree protette, proseguirà all'interno della Global Geoparks Network, anche a livello di organizzazione continentale (European Geoparks Network) e nazionale (Commissione italiana dei Geoparchi).

Analogo lavoro è previsto, nell'immediato futuro, tra aree protette di Europarc Federation, dopo l'acquisizione della *Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette* (CETS).

3.5.11 Uso di sistemi energetici a basso costo ambientale

L'Ente parco persegue, con particolare attenzione, la buona pratica del contenimento dei consumi energetici nelle proprie sedi e strutture, anche per ottenere il risultato di minori costi sulle spese dei servizi di rete. Da tempo procede il passaggio progressivo alla tecnologia led per i corpi illuminanti e – nella ristrutturazione e nuova costruzione – viene lasciato spazio a soluzioni di bioarchitettura, dopo aver dotato ben tre edifici di proprietà (Massa, Equi Terme e Bosa di Careggine) con pannelli fotovoltaici per la produzione di energia elettrica.

3.5.12 Standardizzazione di procedimenti e strumentazioni

Questo argomento è stato già accennato nel paragrafo 3.3, relativo alla svolgimento sinergico di attività di comune interesse per i parchi regionali. Finalmente, la dgr 1156/2016 corregge il tiro della 974/2015, ristabilendo il vero fine di questa azione tesa ad uniformare le procedure e i procedimenti. L'obiettivo è soprattutto la semplificazione amministrativa, la riduzione dei tempi di risposta al cittadino e la fungibilità/sostituibilità del personale, senza dimenticare il valore tangibile dello scambio di informazioni e di esperienze tra gli enti parco. Nella 1156/2016 viene giustamente riposizionato in subordine un fine secondario da perseguire e tutto da dimostrare, cioè il risparmio della spesa.

Questo indirizzo specifico risulta attuabile con relativa difficoltà poiché i procedimenti amministrativi risultano sostanzialmente uniformi nella realtà dei parchi regionali della Toscana, grazie al confronto che, da tempo, hanno attuato uffici con analoghe mansioni di enti diversi. Questo scambio viene realizzato di continuo anche con gli enti territoriali, Regione compresa, nonostante alcune specificità normative, tenuto conto di quale flusso di informazioni scorra lungo i canali di comunicazione tradizionale e all'interno della rete internet.

3.6 Trasparenza e prevenzione e repressione della corruzione

L'Ente parco sta assicurando la piena attuazione della normativa in materia di prevenzione e repressione della corruzione, di cui alla L. 6 novembre 2012, n. 190 e succ. mod. ed integr. Analogo impegno viene profuso nell'applicazione del D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e succ. mod. ed integr., in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni pubbliche. Tutto questo viene assicurato con un impegno di lavoro che va al di là delle risorse umane a disposizione, con un risultato che è oggettivamente sotto gli occhi di tutti, come dimostrano i controlli eseguiti sia da strutture interne, sia da soggetti esterni.

Per l'esercizio 2017, la Giunta esecutiva ha approvato:

- il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (ptti), con deliberazione n. 3 del 27 gennaio 2017, raggiungendo al 31 dicembre 2016, il valore del ...% di pagine web con contenuti completi, corretti e conformi;
- il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (ptpc), con deliberazione n. 4 del 27 gennaio 2017.

L'Ente parco ha pure dato applicazione alla deliberazione dell'ANAC n. 144 del 7 ottobre 2014, come ulteriormente chiarito dall'orientamento n. 24 del 23 settembre 2015 relativamente agli obblighi di pubblicazione concernenti gli organi di indirizzo politico, segnalando tuttavia l'esistenza di inutili duplicazioni di dichiarazioni e pubblicazioni di dati riguardanti gli amministratori, in adempimento pressoché sovrapposto dell'art. 15 del D. Lgs. 33/2013 e dell'art. 13 della L.R. 61/2012.

4 GLI INDIRIZZI PER GLI ENTI DIPENDENTI DELLA REGIONE

4.1 Concorso dell'Ente parco al patto di stabilità interno

Il *Documento di Economia e Finanza Regionale 2017* – approvato con deliberazione del Consiglio Regionale n. 79 del 28 settembre 2016 – non contiene indirizzi rilevanti per gli “enti strumentali” della Regione Toscana come invece avvenuto con il precedente *DEFR 2016*. L'unico punto di rilievo e a connotazione specifica riguarda il richiamo alla deliberazione della Giunta Regionale n. 50 del 9 febbraio 2016 nel contesto della dismissione delle partecipazioni societarie entro il 31 dicembre 2016.

Con successiva deliberazione n. 102 del 21 dicembre 2017, il Consiglio Regionale ha approvato una *Nota di aggiornamento al DEFR 2017*, che ripropone gli stessi obiettivi del *DEFR 2016*, già approvato con deliberazione del Consiglio Regionale n. 89 del 21 dicembre 2015. A parte il riferimento ad una diversa annualità per il limite della spesa del personale (2015 in luogo del 2014), si richiede ancora all'Ente parco di concorrere al patto di stabilità interno, attraverso:

- a) il contenimento dei costi di funzionamento della struttura, finalizzato alla riduzione dell'onere a carico del bilancio regionale;
- b) il raggiungimento del pareggio di bilancio;
- c) l'assicurazione del tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello dei servizi.

Nei sottoparagrafi seguenti, si dà conto della coerenza del Bilancio preventivo 2017 agli indirizzi ricevuti da parte del Consiglio e della Giunta Regionale, nelle deliberazioni sopra citate, anche nella loro specifica articolazione interna.

4.1.1 Contenimento dei costi di funzionamento

L'obiettivo è già stato conseguito, in prima battuta, dalla Regione Toscana con la riduzione del contributo annuale di funzionamento. Nei capitoli del bilancio regionale 2017 di specifico interesse – i nn. 41015 e 41033 – è stato confermato un taglio complessivo assestato di € 150.166,67 rispetto al 2015. Si è infatti passati da un contributo di € 1.270.833,33 fino all'importo corrente di € 1.120.666,67. Il contributo ordinario regionale 2017 segna comunque un piccolo “rimbalzo” positivo di € 20mila rispetto al punto di minimo di € 1.100.666,67 raggiunto nel 2016. L'argomento è già stato affrontato nei paragrafi 2.1 e 2.2.

Gli indirizzi del Consiglio Regionale prevedono ulteriori misure di contenimento dei costi di funzionamento degli enti dipendenti regionali, di cui si dà conto qui di seguito:

- a) mantenimento della spesa del personale al livello del 2015: tale spesa ha complessivamente realizzato – nell'esercizio preso a riferimento – un importo totale di € 1.055.855,13, mentre nel 2017 è prevista una sua riduzione del 9,7%, scendendo fino a 953.664,45 che diventano € 985.433,78 se si comprendono anche i costi discendenti dagli obblighi occupazionali di cui alla L. 68/1999 (comunque non rientranti nel computo della spesa del personale);
- b) incarichi di consulenza, studio e ricerca inferiori al 4,2% della spesa del personale 2012: è un obiettivo costantemente conseguito nel tempo dall'Ente parco. Nel 2016, il dato finale degli incarichi ha raggiunto appena lo 0,58% rispetto alla spesa del personale 2012, portandosi al valore poco superiore dello 0,82% se si considerano pure gli incarichi conferiti per adempimenti obbligatori di legge, tra cui quelli affidati ai sensi del D. Lgs. n. 163/2006 (lavori pubblici) e del D. Lgs. 9 aprile 2008 n. 81 e loro succ. mod. ed integr. Per il 2017, il Bilancio preventivo indica però la necessità (non diversamente affrontabile) di attivare incarichi di consulenza, studio e ricerca oltre modo necessari per l'avvio dei procedimenti amministrativi di adozione del Piano integrato per il Parco e forse dei Piani di gestione dei Siti Natura 2000. Resta

inteso che la spesa complessiva non supererà il limite del 4,2% (pari a € 44.223,52);

- c) costi dei Co.Co.Co. inferiori al 4,5% della spesa del personale 2012: è una forma di rapporto di lavoro che l'Ente parco non ha mai attivato in passato. Per altro, dal 1° gennaio 2017, non è più possibile stipulare contratti di co.co.co che *"si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro"*. Rimangono ancora possibili – attraverso questi contratti – quelle prestazioni di lavoro autonomo, che si caratterizzano per la continuazione della prestazione e la coordinazione con l'organizzazione ed i fini dell'ente pubblico, quando quest'ultimo conservi non un potere di direzione, ma di verifica della rispondenza della prestazione ai propri obiettivi attraverso un potere di coordinamento spazio-temporale. Non è escluso che – in mancanza di soluzioni ordinarie attraverso le professionalità interne e quelle di cui alla precedente lettera b) – l'ente possa decidere di attivare rapporti di questo tipo, comunque nel limite del 4,5% sopra indicato (pari a € 47.382,34).

4.1.2 Raggiungimento del pareggio di bilancio

Nonostante la riduzione consolidata dei trasferimenti della Regione e degli enti locali, il *Bilancio preventivo 2017* contiene una previsione di pareggio di bilancio, in virtù delle manovre descritte nel 2° capitolo.

4.1.3 Tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello dei servizi

Il DEFR 2016 forniva una propria giustificazione di questo obiettivo di fronte alla contemporanea presenza di tagli sui contributi e/o trasferimenti regionali. In particolare, il Consiglio Regionale voleva assicurarsi *"che la riduzione del contributo di funzionamento (...) non si traduca in una riduzione significativa del livello e della qualità dei servizi erogati negli esercizi precedenti, quando il contributo di funzionamento era più elevato"*.

Per misurare questo obiettivo è necessario, preliminarmente, individuare il valore % della soglia di riduzione accettabile dei servizi, per stabilire poi, per confronto, se i risultati preventivati per il 2017 si pongano al di qua o al di là dello stesso limite. Senza dubbio, il termine di relazione più appropriato di ponderazione del "tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello di servizi", è l'entità complessiva della riduzione dei contributi ordinari degli enti territoriali che – nel caso del Parco Regionale delle Alpi Apuane – conferma un decremento rispetto al 2015, non più del 19,5% come nel 2016, ma leggermente migliorato al 18,3%.

A questo valore % si farà costante riferimento nella tab. 12 pubblicata nel capitolo 6, dove vengono presi in considerazione i principali servizi di rilevanza esterna dell'Ente parco, non connessi a procedimenti di legge e con incidenza significativa sul Bilancio preventivo.

La tab. 12 dimostra che, per i servizi presi in considerazione, non si realizza mai un decremento superiore al valore soglia del 18,3%. Tuttavia, il risultato non va preso a conferma della sostenibilità della contrazione di risorse patita negli ultimi due anni, poiché la manovra di contenimento della stessa criticità si è mossa con criteri diversi dal tradizionale "taglio lineare" in tutte le prestazioni. In effetti, l'Ente parco ha conservato, entro il limite percentuale detto, e talvolta pure potenziato i servizi "storicamente" assestati, dovendo gioco forza ridurre drasticamente o cancellare altre voci di spesa, soprattutto legate ad eventi culturali, materiali promozionali, ricerca scientifica, conservazione naturalistica, ecc., nonostante un timido recupero di gestione previsto per il 2017.

Un ultimo riferimento all'indirizzo contenuto al punto 3 del dispositivo della deliberazione della Giunta Regionale n. 50 del 9 febbraio 2016, là dove si indica agli enti dipendenti di adottare "un Piano o un Programma di attività triennale che dia dimostrazione del livello e della tipologia dei servizi da erogarsi anche rispetto all'esercizio precedente".

Nel caso degli Enti parco regionali, tale indirizzo trova già ampia soddisfazione all'interno della *Relazione illustrativa del Bilancio preventivo*, non solo per quanto contenuto nel presente paragrafo ed in particolare nella tab. 12 del cap. 6°, ma pure per le indicazioni del precedente paragrafo 3.5.2, che rimanda anche ai contenuti informativi e statistici della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Ente parco (www.parcapuane.toscana.it), con riferimento all'indirizzo specifico delle pagine web dedicate ai "servizi erogati".

Completa l'informazione sul livello e sulla tipologia dei servizi – con riferimenti specifici alla loro incidenza sul Bilancio 2017 e sul pluriennale 2017-2019 – ciò che è descritto nel testo del paragrafo 5.4 e della sua tab. 10, selezionando le informazioni di merito all'interno dell'inquadramento sistematico delle iniziative ed attività previste nel 2017 e loro sviluppo nel triennio 2017-2019, soprattutto per la loro diretta correlazione con atti di programmazione regionale.

Infine, l'argomento della duplicazione e sovrapposizione di adempimenti, stimola l'Ente parco ad esprimere un auspicio. Sarebbe opportuno porre finalmente un freno alla ricorrente richiesta di produzione di piani e programmi, che rispondono spesso ad esigenze settoriali ed istruttorie, puntando piuttosto allo snellimento e semplificazione dei procedimenti amministrativi.

4.2 Razionalizzazione delle società partecipate

Le azioni poste in essere in questo specifico argomento sono state ricostruite nel paragrafo di pari titolo al presente, pubblicato nella *Relazione illustrativa del Bilancio preventivo 2016*. Allo stesso si rimanda per una ricostruzione completa del complesso procedimento che porterà alla definitiva dismissione di tutte le società partecipate.

In questa sede, si ricordano soltanto gli atti fondamentali:

In coerenza con gli indirizzi del DEFR 2016, il Presidente del Parco ha approvato il *Piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie*, con proprio decreto n. 23 del 28 dicembre 2015. Lo stesso Piano è stato ratificato dal Consiglio direttivo con deliberazione n. 1 dell'11 marzo 2016.

Nel frattempo, Gli indirizzi del DEFR 2016 sono stati ulteriormente confermati dalla deliberazione della Giunta Regionale n. 50 del 9 febbraio 2016, in cui è ancora più netto l'obiettivo di procedere alla dismissione delle partecipazioni detenute dagli enti dipendenti entro il 31 dicembre 2016.

Il *Piano operativo di razionalizzazione* prevede dunque una proiezione temporale fino al 30 giugno 2018 e si articola nelle seguenti due successive fasi, in coerenza con gli indirizzi del DEFR 2016 e delle indicazioni della deliberazione della Giunta Regionale n. 50/2016:

- a) nella **prima fase**, con termine al 31 dicembre 2016, doveva essere avviata la dismissione delle società partecipate, con la seguente differenziazione operativa:
 - immediato recesso dalle due Società consortili di gestione dei G.A.L. con il tentativo di cedere le partecipazioni sul mercato e/o in prelazione ai soci;
 - attivazione di procedure, in modo concorde con gli altri due soci pubblici, di cessione delle quote dell'Antro del Corchia S.r.l. a seguito di opportuna perizia di valutazione del capitale economico o – in subordine – di liquidazione volontaria ai sensi dell'art. 2484 del codice civile.

- b) nella **seconda fase**, con termine al 30 giugno 2018, si dovrà completare la dismissione delle partecipazioni societarie, nell'eventualità che gli strumenti operativi messi in atto nella prima fase non abbiano avuto l'esito atteso, anche nel caso della messa in liquidazione delle società.

Riguardo al *Piano operativo* sopra riportato, l'Ente parco ha messo in atto le seguenti azioni, che rendicontano il puntuale rispetto di quanto doveva essere realizzato prima della scadenza del 31 dicembre 2016, che è stata indicata come termine della prima fase del Piano stesso:

- il 30 dicembre 2015, l'Ente parco ha già inviato le proprie comunicazioni formali di recesso dalle due Società consortili di gestione dei G.A.L. "Garfagnana" e "Lunigiana, per cui il Bilancio di esercizio 2016 non avrà più costi imputabili alla partecipazione a queste società;
- il rappresentante dell'Ente parco nell'assemblea dei soci dell'Antro del Corchia S.r.l. e gli altri due soci pubblici (comune di Stazzema e comune di Forte dei Marmi) hanno autorizzato il Presidente della società a conferire formale incarico per la stima valutativa del capitale economico posseduto, sia per affrontare la grave situazione debitoria, sia per procedere alla cessione delle quote; il Presidente ha poi proceduto in tal senso e si attendono i risultati della perizia.

5 IL PROGRAMMA ANNUALE DELLE ATTIVITÀ DEL PARCO

5.1 Indirizzi prioritari e declinazione top-down degli obiettivi

L'art. 36 della L.R. n. 30/3015 e succ. mod. ed integr. stabilisce i contenuti e l'ambito operativo del *Programma annuale delle attività del Parco*, all'interno di una proiezione triennale di obiettivi da cogliere. La stessa norma di legge specifica che il *Programma annuale* è una sezione della *Relazione illustrativa* del Bilancio preventivo, in cui si descrive il quadro degli interventi e delle azioni da portare a termine, con l'indicazione dei costi imputabili all'esercizio di riferimento e l'individuazione delle modalità di attuazione.

Ancora il medesimo articolo di legge, al suo comma 2, richiede che il *Programma annuale* evidenzi la propria coerenza con il Bilancio preventivo economico e con la sezione programmatica del Piano integrato per il Parco, oltre a costituire il riferimento per la predisposizione del *Piano della qualità della prestazione organizzativa* del Parco Regionale delle Alpi Apuane.

La scelta degli interventi e delle azioni da attuare durante un esercizio finanziario, così come il loro ordine di priorità, non è più – come in passato – decisione autonoma ed esclusiva dell'Ente parco. La direzione di marcia non può più dipendere e/o discendere dalle sole indicazioni e scelte contenute negli atti di pianificazione e programmazione, nonché nei provvedimenti amministrativi del soggetto gestore dell'area protetta.

Pertanto, gli interventi e le azioni proposte per il 2017 (con proiezione nel triennio 2017-2019) sono state prioritariamente desunti o comunque correlati agli obiettivi strategici che, negli ultimi anni, la Giunta Regionale è andata via via definendo ed articolando nel proprio *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO)*.

L'analisi di dettaglio del *PQPO* regionale porta necessariamente a prendere in considerazione quegli obiettivi strategici che dimostrano una verosimile e conforme possibilità di declinazione all'interno delle attività e delle competenze prevalenti di un soggetto gestore di un'area protetta. Tale selezione è ormai esperienza consolidata dell'Ente parco, poiché già effettuata e praticata a partire dal 2013, all'interno delle attività previsionali e di rendicontazione del ciclo della performance.

In altre parole, l'Ente parco intende focalizzare il proprio contributo fattivo alla definizione delle seguenti linee strategiche regionali:

1. il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita";
2. coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio;
3. una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa.

La specifica missione di un'area protetta impone un'integrazione degli obiettivi generali regionali con linee strategiche ancora più attinenti al proprio *core business*. Da diversi esercizi finanziari, l'Ente parco ha individuato, nei vari documenti di programmazione e pianificazione, tutta una serie di indirizzi fondamentali per guidare la politica e l'attività amministrativa in favore dell'area protetta. Si tratta di vere e proprie linee generali di azione che, divenute patrimonio identitario della storia amministrativa del parco, costituiscono anche un serbatoio di riferimento per ulteriori obiettivi strategici, da aggiungere a quelli desunti e derivati dal *PQPO* regionale.

Tali obiettivi integrativi e peculiari per l'Ente dipendente – non sovrapponibili con i precedenti obiettivi regionali – vengono di seguito definiti con il proprio titolo, proseguendo la numerazione dei primi:

4. biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali;
5. il valore e la vocazione nazionale/internazionale del parco;

6. una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti.

Nella tab. 9 che segue, il piano degli obiettivi strategici – sia regionali, sia peculiari dell’Ente parco – va ad assumere la seguente articolazione e declinazione intermedia:

tab. 9 – obiettivi strategici regionali e dell’ente, con loro declinazione intermedia

obiettivo strategico	declinazione intermedia
dinamismo e competitività dell’economia toscana	sostegno all’offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale
	capacità attrattiva e promozione della fruibilità
	sviluppo di progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura
	filiera agro-alimentare di connessione tra ambiente e turismo
il patrimonio culturale come opportunità di “buona rendita”	salvaguardia delle differenti espressioni culturali del territorio
	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico
	sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale
	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio
	razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse, delle capacità gestionali e del controllo della spesa
	interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell’azione amministrativa
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni
biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi
	valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l’unesco global geopark
	area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale
il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	partecipazione a piani o progetti di miglioramento e/o valorizzazione delle qualità ambientali su bandi nazionali e/o internazionali
	acquisizione di certificazioni di qualità riconosciute a livello nazionale e/o internazionale
	riconoscibilità dell’ente e crescita dell’appeal verso il territorio protetto
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione
	diffusione dell’immagine del parco sulla rete
	sviluppo di comunicazioni istituzionali ed informative sui social media

5.2 Il ruolo guida del *Documento d'indirizzo annuale*

Nella predisposizione top-down degli obiettivi, un ruolo preminente hanno assunto le indicazioni e le direttive della Giunta Regionale, a cui si deve l'orientamento dell'intera fase di predisposizione deduttiva del Bilancio preventivo fino al livello profondo degli interventi attuativi e delle azioni specifiche. Pertanto, lo 'schema direttore' della pianificazione economico-finanziaria 2017 è stato individuato nel *Documento d'indirizzo annuale per gli enti parco regionali*, così come approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 1156 del 22 novembre 2016.

Nel precedente capitolo 3° è già stata fornita un'ampia illustrazione di tale *Documento d'indirizzo*, soprattutto in riferimento ai progetti di promozione e valorizzazione, al fine di dimostrare come l'avvio di processi organizzativi sia già avvenuto da tempo. Nelle pagine a seguire, più puntuale risulterà invece il riferimento ad interventi ed azioni attuabili durante il 2017 e nel triennio 2017-2019, in applicazione dello stesso *Documento d'indirizzo annuale* citato e sempre in dipendenza con gli obiettivi strategici sopra detti.

A differenza del capitolo 3°, i temi e gli argomenti non sono più trattati nello stesso ordine delle direttive regionali presenti nella deliberazione della Giunta Regionale n. 974 del 12 ottobre 2015. Gli interventi e le azioni conseguenti al *Documento d'indirizzo* vanno piuttosto ricercati nella tabella riassuntiva di *inquadramento sistematico* (vedi paragrafo 5.4). In particolare, bisogna porre attenzione alla quarta colonna di "correlazione" con questo 'schema direttore' introdotto dall'art. 44, comma 2, della L.R. n. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

Per avere dunque una esaustiva risposta alle richieste del *Documento d'indirizzo annuale*, bisogna gioco forza integrare i contenuti del capitolo 3° con i contenuti del paragrafo 5.4.

5.3 Interventi ed azioni prioritarie per l'Unesco Global Geopark

Il mantenimento futuro del prestigioso riconoscimento internazionale di "Unesco Global Geopark", impone all'Ente parco di dare risposte certe e concrete alle raccomandazioni ricevute il 3 novembre 2015 dal GGN bureau, dopo la conclusione positiva della rivalidazione quadriennale (2012-2015).

Una buona parte di questi interventi ed azioni deve essere realizzata nel periodo di validità annuale e sviluppo triennale (2016-2019) del presente bilancio previsionale, dando per assodato l'interesse preminente del Parco verso questo attestato di distinzione e merito.

A titolo di informazione, si esplicitano di seguito e in sintesi, le raccomandazioni ricevute nello stesso momento in cui è stata decretata la "green card" per il periodo 2016-2019:

- a) rafforzare la visibilità del Global Geopark a vantaggio dei visitatori attraverso l'uso di segnali con l'indicazione dei limiti territoriali e l'uso di pannelli con mappe dell'area riconosciuta tale, sviluppando un brand parallelo a quello del Parco Regionale;
- b) creare una chiara visione ed una strategia del Global Geopark che sia distinta dal Master Plan del Parco Regionale, al fine di far crescere ulteriormente la consapevolezza ed il supporto per il Global Geopark da parte della comunità locale;
- c) proseguire l'eccellente lavoro intrapreso fino ad oggi per incrementare le iniziative legate al cibo locale e garantire sostegno ai produttori locali;
- d) sviluppare un progetto pilota per testare tecniche di bonifica di vecchi siti di cava, al fine di diminuire il loro impatto sul paesaggio e sugli aspetti geologici del Global Geopark;

- e) rivedere i pannelli interpretativi finora installati per diffondere informazioni più facilmente comprensibili ad un numero maggiore di visitatori possibile, con particolare riferimento al pannello panoramico del Passo del Vestito;
- f) stampare e distribuire un dépliant informativo per il geopercorso delle Marmitte dei Giganti del M. Sumbra;
- g) realizzare un pannello interpretativo per valorizzare il superbo arco naturale del M. Forato e le attività culturali collegate e svolte nel corso del festival "il Solstizio d'Estate";
- h) rivedere la mappa geoturistica ed escursionistica per mostrare più chiaramente la localizzazione di geositi e i geopercorsi valorizzati;
- h) sviluppare itinerari che colleghino geositi e geopercorsi;
- i) strutturare meglio il bilancio del Parco Regionale in modo da desumere e valutare più facilmente i costi principali del Global Geopark.

Queste raccomandazioni sono ritenute prioritarie dall'Ente parco e – quelle indicate specificamente dalle lettere c) e f) – hanno già avuto definizione o implementazione nel corso del 2016, mentre altre si trovano indicate nel *Programma annuale delle attività* per il 2017, come risulta dalle annotazioni specifiche nella tabella finale.

5.4 Inquadramento sistematico delle iniziative ed attività

Nella tab. 10 che segue, si riporta il riepilogo degli interventi e delle azioni da realizzare durante il 2017, fornendo sempre un loro inquadramento negli obiettivi strategici e nelle declinazioni intermedie dell'Ente parco, oltre alla correlazione con le direttive del *Documento d'indirizzo annuale* della Giunta Regionale. La stessa tabella dà conto di come ogni intervento attuativo o azione specifica determini costi sul Bilancio preventivo 2017 e possa eventualmente dar luogo ad uno sviluppo nel triennio 2016-2018. Non mancano – inoltre – i necessari riferimenti alle modalità di attuazione come richiesto dall'art. 36 della L.R. n. 30/3015 e succ. mod. ed integr. La stessa tabella non prende in considerazione i costi di funzionamento degli uffici e delle altre sedi, poiché non correlabili alle singole iniziative ed attività e dunque non rientranti tra i contenuti e l'ambito operativo del *Programma annuale*, ad una lettura attenta dell'art. 36, comma 1, della L.R. n. 30/3015 e succ. mod. ed integr. Per la medesima ragione non vengono qui analizzati i costi del personale, ad eccezione dell'indennità di turno del Comando Guardiaparco, poiché istituto economico non dovuto e finalizzato specificamente all'attività di tutela e controllo dell'area parco e contigua.

Nell'ultima colonna della tab. 10, relativa alle "modalità di attuazione", sono indicati i possibili spazi o campi operativi di collaborazione sinergica ed integrata con gli altri parchi regionali della Toscana, in applicazione dell'indirizzo della Giunta Regionale, di cui ai paragrafi 3.2, 3.3 e 3.4 della presente *Relazione illustrativa*.

tab. 10 – inquadramento sistematico delle iniziative ed attività 2017 e sviluppo nel triennio, con loro correlazione ad atti di programmazione

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2017 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2017-2019	modalità di attuazione eventuali note
dinamismo e competitività dell'economia toscana	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	sostegno all'offerta enogastronomica di qualità, attraverso il progetto "menu a km zero"	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 1.100,00 su 610137 € 1.050,00 su 610248 € 1.000,00 su 610265	costi per beni e servizi da prevedere anche negli esercizi 2018 e 2019	promozione degli "esercizi certificati", all'interno di una proposta coordinata di degustazione legata al <i>local quality food</i>
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	informazione turistico-ambientale nei centri visita e nei punti di orientamento	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, valorizzazione culturale, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 36.234,00 su 610263	ricavi e costi per servizi da prevedere anche negli esercizi 2018 e 2019	prestazione di servizi di soggetti esterni selezionati tramite procedure di evidenza pubblica; possibilità di integrazione con le risorse umane interne; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	attività commerciale eco-compatibile nei centri visita	forme di collaborazione per lo sviluppo economico (3.4)	strumento da predisporre	€ 3.500,00 su 400145 € 1.500,00 su 400146 € 800,00 su 400150 € 1.000,00 su 610118 € 1.000,00 su 610120	costi per beni da prevedere anche negli esercizi 2018 e 2019	acquisto di beni destinati alla vendita o alla trasformazione di prodotti destinati alla vendita, per il merchandising e il settore enogastronomico
	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	"park-week" e "geo-week" come vetrine del buon uso del parco	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 1.000,00 su 610156 € 1.000,00 su 610275	costi per beni da prevedere anche negli esercizi 2018 e 2019	acquisto di beni e servizi per l'organizzazione degli eventi promozionali in programma durante la "settimana dei parchi" e la successiva "settimana dei geoparchi" (maggio-giugno)

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2017 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2017-2019	modalità di attuazione eventuali note
dinamismo e competitività dell'economia toscana	sviluppo di progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura	progetto pilota della (geo)park farm di bosa	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, valorizzazione culturale, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 2.000,00 su 610156 € 10.000,00 su 610201 € 3.000,00 su 610275	costi per beni e servizi da prevedere anche negli esercizi 2018 e 2019	costi per beni e servizi necessari alle attività connesse al progetto pilota della (geo)park farm, comprese le spese per "Autunno Apuano", evento annuale di disseminazione progettuale
	filiera agro-alimentare di connessione tra ambiente e turismo	eventi di promozione attraverso le filiere corte, attraverso i progetti "cibiamoci di parco" e "wild food foraging & cooking"	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 1.000,00 su 610156 € 2.000,00 su 610265	costi per beni e servizi da prevedere anche negli esercizi 2018 e 2019	calendario di iniziative di impiego eno-gastronomico di prodotti spontanei e coltivati del parco, con innovazione degli usi tradizionali
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	salvaguardia delle differenti espressioni culturali del territorio	sostegno ad altri soggetti per la realizzazione di iniziative o attività culturali coerenti con l'area protetta	forme di collaborazione per lo sviluppo economico (3.4)	strumento da predisporre	€ 8.000,00 su 610818	contributi da prevedere anche per gli esercizi 2018 e 2019	risorsa in forma di contributo a favore di soggetti pubblici e privati, con selezione attraverso bandi di iniziative o attività eco-compatibili
	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	gestione dei musei del parco	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, valorizzazione culturale, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 2.500,00 su 400141 € 945,01 su 610209 € 3.959,98 su 610259	servizi previsti anche per gli esercizi 2018 e 2019	prestazione di servizi con soggetti esterni per la manutenzione e restauro, nonché sola apertura, controllo e pulizia nelle strutture non associate a centri visita; altre attività svolte con la risorse umane interne; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2017 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2017-2019	modalità di attuazione eventuali note
coesione territoriale ed attrattiva: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	avvio dei lavori per la redazione del piano integrato per il parco	avvio dei lavori per la redazione del piano integrato per il parco (3.5.3)	azione propedeutica all'adozione e successione approvazione di questo strumento programmatico non ancora disponibile	€ 100,00 su 610802 € 38.000,00 su 610236 € 40.000,00 su 610266 I due percorsi paralleli di pianificazione fruiscono dello stesso ammontare di risorse, la cui specifica distribuzione dipenderà da quale risorsa integrativa l'ente riuscirà ad ottenere con la presentazione di due distinte domande di finanziamento sul bando P.S.R. misura 7.1	procedimento che segue lo sviluppo previsto dall'art. 27 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.	elaborazione sia con le risorse umane e strumentali interne, sia con incarichi professionali esterni e borse di studio; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
		avvio dei lavori per la redazione dei piani di gestione dei siti natura 2000	avvio dei lavori per la redazione del piano integrato per il parco (3.5.3)	azione integrativa all'adozione e successione approvazione di questo strumento programmatico non ancora disponibile	procedimento che segue lo sviluppo previsto dall'art. 77, comma 3, lettera b) della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.	elaborazione sia con le risorse umane e strumentali interne, sia con incarichi professionali esterni e borse di studio; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali	
	sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale	segnaletica e piccoli interventi di manutenzione sulla rete sentieristica CAI	creazione e ripristino di percorsi tematici e turistici con segnaletica e/o materiale promozionale (3.5.6)	strumento da predisporre	€ 12.000,00 su 610819	contributi da prevedere anche per gli esercizi 2018 e 2019	collaborazione e sostegno all'attività del CAI sulla RET delle Apuane curata dalla stessa associazione, tramite strumento ancora da definire
	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco e dell'area contigua di cava	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 25.000,00 su 400101 € 2.220,00 su 610102 € 8.200,00 su 610406 € 1.951,60 su 610423 € 223,61 su 610425 € 697,00 su 650113	costi da prevedere anche per gli esercizi 2018 e 2019	azione di prevenzione e repressione dei reati ambientali con intensificata presenza sul territorio
	razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	cartellonistica e tabelle per i limiti del parco e le sue emergenze	realizzazione di segnaletica informativa (3.5.5)	strumento da predisporre	€ 12.000,00 su 610138	costi da prevedere anche per gli esercizi 2018 e 2019	azione conseguente all'entrata in vigore del piano per il parco con la definizione dei nuovi limiti dell'area parco (con relativa zonizzazione) e dell'area contigua

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2017 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2017-2018	modalità di attuazione eventuali note
coesione territoriale ed attrattiva: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sostituzione dei corpi illuminanti a basso consumo per far fronte al consumo energetico nelle strutture del parco	uso di sistemi energetici a basso costo ambientale (3.5.11)	strumento da predisporre	€ 5.000,00 su 400199 € 1.000,00 su 610202	costi e ricavi da prevedere anche per gli esercizi 2018 e 2019	azione conseguente al progetto di installazione di pannelli fotovoltaici, i cui ricavi risultano pressoché stabili
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse, delle capacità gestionali e del controllo della spesa	diminuzione della dipendenza da contributi ordinari di enti territoriali	forme più efficaci di autofinanziamento dell'ente parco (3.5.1)	strumento da predisporre	€ 35.000,00 su 400103 € 10.000,00 su 400104 € 200,00 su 400105 € 83.000,00 su 400113	ricavi da prevedere anche per gli esercizi 2018 e 2019	insieme di interventi ed azioni tra loro integrati per aumentare l'autonomia finanziaria dell'ente parco, riguardanti l'incremento dei propri ricavi in specie dalle prestazioni dell'attività istituzionale; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
	interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio	realizzazione del piano manutentivo dei fabbricati dell'ente parco	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, valorizzazione culturale, ecc. (3.5.4) - in parte	strumento da predisporre	€ 29.000,00 su 610202	costi da prevedere anche per gli esercizi 2018 e 2019	interventi di ordinaria manutenzione ed adeguamento funzionale alle nuove esigenze di gestione
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi di svolgimento dei procedimenti amministrativi rispetto ai termini di legge	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 500,00 su 610802	da verificare l'incidenza della stessa spesa nel biennio 2018 e 2019	i costi sono per acquisto di materiale ed attrezzatura di consumo

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2017 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2017-2019	modalità di attuazione eventuali note
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	gestione della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale	trasparenza e prevenzione della corruzione (3.6)	strumento da predisporre	€ 1.000,00 su 610.249	da verificare l'incidenza della stessa spesa nel biennio 2018 e 2019	costo finalizzato ad un programma formativo esteso, appena iniziato nel 2016
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 muflone	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 600,00 su 610248	attività prevista anche per gli esercizi 2018 e 2019, con interventi analoghi	acquisto di servizi ricettivi necessari per i volontari partecipanti al censimento.
	valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	realizzazione di dépliant generali sul parco/ geoparco a seguito dell'approvazione dei nuovi confini	creazione e ripristino di percorsi tematici e turistici con segnaletica e/o materiale promozionale (3.5.6)	strumento da predisporre	€ 4.400,00 su 610137	attività proponibile anche per gli esercizi 2018 e 2019, con interventi analoghi	elaborazione in amministrazione diretta e composizione con strumentazione interna; risorsa da destinare alla sola stampa tipografica; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
	area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	"estate nel parco": soggiorni ed esperienze residenziali di educazione ambientale	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 30.000,00 su 400151 € 67.760,00 su 610248 (il 45% ca. è a carico delle famiglie dei partecipanti e il 55% con risorse proprie dell'ente parco)	servizio previsto anche per gli esercizi 2018 e 2019	progetto realizzato attraverso le strutture certificate e le guide del parco; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
		programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 13.300,00 su 610248 € 25.000,00 su 610820	progetto impostato per anni scolastici, a valere anche per il 2017-2018 e 2018-2019	risorse per acquisire servizi di trasporto e per concedere contributi a scuole di ogni ordine e grado, con selezioni attraverso bando, al fine di favorire attività didattiche ed educative

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2017 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2017-2019	modalità di attuazione eventuali note
il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	acquisizione di certificazioni di qualità riconosciute a livello nazionale e/o internazionale	redazione dei documenti necessari e presentazione della candidatura del parco per la "carta europea del turismo sostenibile"	acquisizione di certificazioni ambientali (3.5.8) inserimento in percorsi partecipati dedicati (3.5.9)	azione propedeutica all'adozione e successione approvazione di questo strumento programmatico non ancora disponibile	€ 250,00 su 610802 Non sono previsti ulteriori incarichi esterni di collaborazione esterna; risorsa ancora in parte disponibile nei rr.pp. da contabilità finanziaria	nel 2018 è prevista la visita dei valutatori di Europarc Federation	adeguamento con professionalità interne dei documenti ricevuti in bozza da Federparchi; gestione interna anche dei forum con la comunità locale
	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri attraverso la realizzazione di pagine web in lingua inglese	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 250,00 su 610802	azione da sviluppare anche per gli esercizi 2018 e 2019	ulteriore stesura dei testi con competenze interne e verifica finale da soggetto esterno qualificato
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione	comunicazione ufficiale e promozionale, da internet alla carta stampata e alla tv	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 976,00 su 610228 € 10.000,00 su 610239 per incarico professionale di pubblicitaria	servizio previsto anche per gli esercizi 2018 e 2019	attivazione di un contratto di prestazione d'opera intellettuale, quale necessario interfaccia promozionale con i media, ad integrazione delle attività interne di base di comunicazione ed informazione
	diffusione dell'immagine del parco sulla rete	gestione del sito web ufficiale e dei siti tematici dell'ente parco	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 5.770,92 su 610228	servizio previsto anche per gli esercizi 2018 e 2019	L'aggiornamento delle pagine web dei diversi siti dell'ente è effettuata in amministrazione diretta; la risorsa sul bilancio serve per i costi di hosting e mantenimento domini

6 INDICATORI DI BILANCIO

6.1 Introduzione sperimentale

Con l'esercizio 2017 viene introdotto l'uso sperimentale di indicatori di bilancio, al fine di misurare e valutare nel tempo le prestazioni economico-finanziarie dell'Ente parco, anche in relazione alla qualità dei servizi offerti. La novità è comunque relativa poiché diversi indicatori presi in considerazione hanno già avuto sufficiente applicazione nel *Ciclo della performance e/o nella Carta dei Servizi*.

I risultati degli indicatori di bilancio e la loro analisi saranno sviluppati all'interno della relazione di accompagnamento sulla gestione dell'Ente, che correda il bilancio di esercizio.

tab. 11 – indicatori di bilancio e risultati attesi

autonomia finanziaria						
	2014	2015	2016 (§)	media triennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) ricavi delle vendite e delle prestazioni (€)	167.545,78	124.941,47	178.380,00	156.955,75	201.500,00	28,4
b) valore della produzione (€)	1.801.910,87	1.803.218,76	1.537.158,73	1.714.096,12	1.666.794,78	-2,8
indicatore a*100/b (%)	9,30	6,93	11,6	9,2	12,1	
incidenza del personale su valore della produzione						
	2014	2015	2016 (§)	media triennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi del personale (€)	1.048.495,06	1.057.121,40	996.344,31	1.033.986,92	985.433,78	-4,7
b) costi della produzione (€)	1.801.910,87	1.803.218,76	1.537.158,73	1.714.096,12	1.666.794,78	-2,8
indicatore a*100/b (%)	58,19	58,62	64,82	60,32	59,12	
incidenza del personale su costi della produzione						
	2014	2015	2016 (§)	media triennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi del personale (€)	1.048.495,06	1.057.121,40	996.344,31	1.033.986,92	985.433,78	-4,7
b) costi della produzione (€)	1.703.839,69	1.695.530,09	1.460.547,76	1.619.972,51	1.593.732,24	-1,6
indicatore a*100/b (%)	61,54	62,35	68,22	63,83	61,83	
capacità produttiva – dimensionamento della struttura						
	2014	2015	2016 (§)	media biennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi del personale (€)	1.048.495,06	1.057.121,40	996.344,31	1.052.808,23	985.433,78	-6,4
b) risorse gestite (€ - j)	679.925,18	1.099.995,76	dato non disp.	889.960,47	1.000.000,00	12,4
indicatore a/b	1,54	0,96		1,18	0,98	

(§) dati del Bilancio preventivo.

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

Tra gli indicatori di bilancio da utilizzare per le valutazioni della Relazione sulla gestione, in sede di consuntivo 2017, si aggiungono quelli già introdotti lo scorso anno per la misurazione e valutazione dell'efficienza dei servizi erogati.

Nella tab. 12 che segue, troviamo un aggiornamento di quanto è stato pubblicato nella tab. 9 della *Relazione illustrativa 2016* (disponibile nella pagina web sugli indicatori di bilancio dei servizi erogati), a cui è già stato fatto riferimento nel paragrafo 4.1.3, che tratta il *"Tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello dei servizi"*, a fronte della minore contribuzione degli enti territoriali.

tab. 12 – confronto di tipologia e livello dei servizi tra l'esercizio 2017 e i precedenti

centri visita a servizio esternalizzato (valori aggregati)						
	2014	2015	2016	media triennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi servizio informazione (€ - *)	30.144,68	35.331,82	28.592,43	31.356,31	29.700,00	-5,3
b) apertura al pubblico (h)	2.198	2.575	2.221	2.331	2.300	-1,3
indicatore a/b (€/h)	13,71	13,72	12,87	13,45	12,91	
centro visite di bosa di careggine						
	2014	2015	2016	media triennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi servizio informazione (€ - *)	12.520,66	12.520,66	11.500,00	12.180,44	11.500,00	-5,6
b) visitatori totali (n)	2.123	1.759	921	1.601	1.500	-6,3
indicatore a/b (€/n)	5,90	7,12	12,49	7,61	7,67	
centro visite di equi terme						
	2014	2015	2016	media triennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi servizio informazione (€ - *)	22.453,32	20.311,79	17.092,42	19.952,51	18.200,00	-8,8
b) visitatori totali (n)	2.471	6.862	6.631	5.321	6.000	12,8
indicatore a/b (€/n)	9,09	2,96	2,58	3,75	3,03	
centro visite di seravezza						
	2014	2015	2016	media biennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi servizio informazione (€ - *)	5.405,20	5.405,20	(***)	5.405,20	amm. diretta	--
b) visitatori totali (n)	3.437	2.414	(***)	2.925	3.000	2,6
indicatore a/b (€/n)	1,57	2,23	(***)	1,85	--	
museo della pietra piegata						
	2014	2015	2016	media biennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi servizio informazione (€ - *)	3.032,78	(***)	3.959,98	3.496,38	3.959,98	13,3
b) visitatori totali (n)	13.914	(***)	12.667	13.290	13.000	-2,2
indicatore a/b (€/n)	0,22	(***)	0,31	0,26	0,30	
soggiorni estivi ed esperienze residenziali di educazione ambientale						
	2014	2015	2016	media triennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi gravanti bilancio (€ - **)	65.026,00	66.552,87	67.893,92	66.490,93	67.760,00	1,9
b) presenze giornaliere (n)	954	984	1026	988	1000	1,0
indicatore a/b (€/n)	68,16	67,63	66,17	67,30	67,76	
offerta didattica ed educativa						
	2014	2015	2016	media biennio	previsione 2017	differenza % (2017/triennio)
a) costi gravanti bilancio (€ - **)	20.680,00	23.000,00	25.000,00	21.840,00	40.000,00	83,1
b) classi coinvolte (n)	49	43	dato non disp.	46	70	52,2
indicatore a/b (€/n)	422,04	534,88		474,78	571,43	

(*) i.v.a. esclusa; (**) i.v.a. inclusa; (***) in riallestimento.

Massa, 27 gennaio 2017

Il Direttore
Antonio Bartelletti