

**Allegato "A" alla deliberazione della Giunta esecutiva n. 11 del 13 agosto 2014  
in sostituzione di quanto approvato con deliberazione n. 3 del 31 gennaio 2014**



**Parco Regionale delle Alpi Apuane**

***IL PIANO 2014***

***della Qualità della Prestazione:  
Obiettivi strategici ed operativi***

## Indice Generale

1.	INTRODUZIONE	p. 3
1.1.	In breve – motivazioni e significato del Piano	3
2.	QUADRO ORGANIZZATIVO	4
2.1.	Parco Regionale delle Alpi Apuane: personale e risorse finanziarie	4
3.	IL CICLO E L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	7
3.1.	La gestione del Ciclo e i soggetti coinvolti	7
3.2.	Obiettivi strategici	8
	<i>3.2.1. Obiettivi strategici desunti dalla Regione Toscana</i>	
	<i>3.2.2. Obiettivi strategici peculiari dell'ente dipendente</i>	
	<i>3.2.3. Obiettivi comuni ai tre Parchi Regionali</i>	
3.3.	Obiettivi ed indicatori di performance dell'ente	12
	<i>3.3.1. Obiettivi comuni ai tre Parchi Regionali</i>	
	<i>3.3.2. Indicatori di Outcome</i>	
3.4.	La valutazione del Direttore e del personale dell'ente	14
	<i>3.4.1. Ponderazione, articolazione e corrispondenza di giudizio</i>	
	<i>3.4.2. Obiettivi organizzativi ed indicatori di Output</i>	
	<i>3.4.3. Obiettivi professionali/gestionali ed indicatori trasversali</i>	
4.0.	LINEE GUIDA	19
4.1.	Obiettivi individuali ed indicatori specifici: istruzioni	19
	<i>4.1.1. Matrice degli obiettivi strategici declinati come area di possibile definizione di obiettivi individuali</i>	
4.2.	Individuazione ed assegnazione degli obiettivi individuali	22
	<i>4.2.1. Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore</i>	
	<i>4.2.2. Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Coordinatori degli Uffici</i>	
	<i>4.2.3. Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati tra Coordinatori e preposti agli Uffici</i>	

## **1. INTRODUZIONE**

### **1.1. In breve – motivazioni e significato del Piano**

Il Parco Regionale delle Alpi Apuane ha adottato un sistema di misurazione e di valutazione della qualità della prestazione o *performance*, con riferimento alle strutture organizzative e ai singoli dipendenti. La disciplina attuativa specifica è contenuta nel *Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e servizi* e, in particolare, nel suo allegato VI dal titolo "*Efficienza, trasparenza ed ottimizzazione della produttività del lavoro*".

La misurazione e la valutazione della qualità della prestazione – organizzativa ed individuale – sono effettuate prendendo a specifico modello il metodo di lavoro, gli strumenti applicativi e le modalità operative stabiliti dalla Regione Toscana per il proprio personale, soprattutto in quelle parti riferite ai soggetti coinvolti, ai tempi del processo e all'incidenza dei fattori di valutazione.

Le prime due fasi del ciclo della gestione della prestazione – riassumibili nell'individuazione e nell'assegnazione degli obiettivi, nonché la definizione dei valori attesi di risultato e dei relativi indicatori – sono trattate dal *Piano della qualità della prestazione organizzativa*, i cui atti fondamentali sono il presente documento di esplicitazione degli obiettivi strategici dell'ente e degli obiettivi individuali di responsabilità apicale della struttura organizzativa, nonché i "*Piani di lavoro*" interni agli Uffici. Inoltre, costituiscono atti complementari ed utili alla completa definizione della qualità della prestazione, il *Piano esecutivo di gestione*, nonché la *Relazione previsionale e programmatica*, la Relazione illustrativa previsionale e la Relazione sulla gestione, che si trovano diversamente allegati al Bilancio preventivo economico e al Bilancio di esercizio.

La dimensione ridotta dell'ente e la sua relativa articolazione consentono di definire compiutamente in questa stessa sede l'individuazione e l'approvazione di indicatori e target, ai fini della misurazione e valutazione della *performance*. Nei paragrafi che seguono, il Piano evidenzia prima una batteria di indicatori di *output*, per offrire termini quantitativi ponderabili dei risultati conseguenti all'attività amministrativa e promozionale nel suo complesso. A titolo introduttivo sperimentale sono qui proposti anche indicatori di *outcome*, con i quali misurare gli "impatti sociali" dell'attività del Parco.

Discendendo dal piano strategico-organizzativo al livello declinato-individuale, il Piano individua poi indicatori specifici di prestazione, normalmente riferiti all'efficienza e all'efficacia degli interventi e delle azioni posti in essere dalle strutture organizzative interne e dai loro coordinatori responsabili.

## **2. QUADRO ORGANIZZATIVO**

### **2.1. Parco Regionale delle Alpi Apuane: personale e risorse finanziarie**

Al 31 dicembre 2013 risultano in servizio presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane 23 dipendenti, di cui un dirigente a tempo determinato (Direttore) e 22 dipendenti del comparto a tempo indeterminato. In questo ente dipendente della Regione Toscana - (cfr. *Rapporto sul personale della Giunta regionale 2012*) - non sono presenti altre figure con contratto di lavoro *part time*, né a tempo determinato, né con rapporti di collaborazione coordinata e continuativa.

L'ultima variazione numerica del personale in servizio è avvenuta nel corso dell'anno 2010, con il trasferimento di un proprio dipendente ad altra amministrazione pubblica, senza sostituzione nel posto coperto della dotazione organica.

Dal punto di vista della **distribuzione del personale per inquadramento e "genere"**, la situazione è rappresentata nella tabella che segue, con una invarianza di valori percentuali lungo i tre anni rilevati:

<b>DISTRIBUZIONE PERSONALE PER INQUADRAMENTO E GENERE</b>						
<b>inquadramento</b>	<b>al 31/12/2011</b>		<b>al 31/12/2012</b>		<b>al 31/12/2013</b>	
	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>
<i>Comparto</i>	40,91%	59,09%	40,91%	59,09%	40,91%	59,09%
<i>Dirigenza</i>	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%

L'attuale situazione di distribuzione di "genere" è una diretta conseguenza della modalità con cui si è costituita la prima dotazione organica dell'ente. Nel periodo 1992-1995, l'allora Consorzio di enti locali ha provveduto a dotarsi di personale attraverso trasferimenti volontari soprattutto da amministrazioni comunali e comunità montane del territorio. Ad oggi, 10/22 dei posti occupati derivano ancora da quell'operazione e di questi ben 8 corrispondono a dipendenti di sesso maschile (36,36%). Negli anni successivi, la selezione attraverso concorsi pubblici ha riequilibrato in buona parte la condizione di "genere", poiché sui restanti 12 posti di accesso esterno, 5 sono maschi e 7 femmine.

Il **livello di scolarizzazione** è discretamente elevato presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane, come può rilevarsi dalla tabella che segue, nella quale si ritrova ancora l'invarianza di valori percentuali nel corso dei tre anni rilevati.

I valori riscontrati presso l'ente sono vicini a quelli del personale della Giunta regionale, limitatamente all'incidenza percentuale dei laureati (47,83 contro il 53% nel dato aggregato). Dallo stesso confronto si rileva comunque un miglior risultato del Parco riguardo alla categoria dei dipendenti diplomati (47,82% contro il 39%).

<b>SCOLARIZZAZIONE PERSONALE IN SERVIZIO</b>			
<b>titolo di studio</b>	<b>percentuale al 31/12/2011</b>	<b>percentuale al 31/12/2012</b>	<b>percentuale al 31/12/2013</b>
<i>Post Laurea</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Laurea</i>	43,48%	43,48%	43,48%
<i>Laurea breve</i>	4,35%	4,35%	4,35%
<i>Diploma</i>	47,82%	47,82%%	47,82%%
<i>Licenza Media</i>	4,35%	4,35%	4,35%
<i>Licenza Elementare</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

L'analisi sulla **struttura del capitale umano** è affidata alla tabella che segue, dove sono evidenziati alcuni indicatori rilevanti, con i relativi valori assunti alla fine degli esercizi 2011, 2012 e 2013:

STRUTTURA DEL CAPITALE UMANO			
indicatore	valore al 31/12/2011	valore al 31/12/2012	valore al 31/12/2013
sommatoria età dipendenti/numero dipendenti	49,70	50,70	51,70
numero laureati/numero dipendenti	0,48	0,48	0,48
sommatoria anzianità dei dipendenti nell'ente/numero dipendenti	14,17	15,17	16,17
numero totale dipendenti/numero strutture dirigenziali	23,00	23,00	23,00

L'immagine che se ne ricava è quella di un ente con un limitato numero di dipendenti, al di sotto della soglia minima vitale per garantire copertura dei servizi e continuità amministrativa. Anche l'età media raggiunta, esageratamente elevata (51,7 anni), difficilmente consentirà, in un prossimo futuro, di riversare il *know how* sui nuovi ingressi, in vigenza delle attuali regole di *turn over*.

Inoltre, la **ripartizione della spesa retributiva del personale per categorie di inquadramento** conferma la situazione di "congelamento" di qualsiasi dinamica in entrata e in uscita nell'ultimo triennio monitorato.

RIPARTIZIONE SPESA RETRIBUTIVA SULLE CATEGORIE DI INQUADRAMENTO			
categoria di inquadramento	percentuale al 31/12/2010	percentuale al 31/12/2011	percentuale al 31/12/2012
<i>Categoria A</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Categoria B</i>	2,73%	2,76%	2,75%
<i>Categoria C</i>	21,84%	20,44%	20,14%
<i>Categoria D</i>	63,07%	64,74%	65,34%
<i>Dirigenza</i>	12,36%	12,06%	11,77%
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Per quanto attiene alle **risorse finanziarie**, si fa presente che il Parco Regionale delle Alpi Apuane è oggi organizzato con un unico centro di responsabilità di spesa, senza variazione di personale in servizio rispetto all'analogo quadro conoscitivo riferito al periodo precedente. Tale unico centro coincide con la figura del Direttore, quale unica figura dirigenziale del Settore "Direzione Generale".

Pertanto, le seguenti tabelle delle risorse finanziarie triennali riportano le previsioni di spesa dell'ente nella sua globalità e senza articolazione interna di strutture organizzative. Gli importi sono quelli iscritti o che saranno iscritti nei corrispondenti bilanci pluriennali di previsione dei trienni 2013-2015 e 2014-2016. In particolare, le spese correnti, le spese di investimento e i rimborsi dei prestiti corrispondono – rispettivamente – ai totali dei titoli I, II e III dei bilanci previsionali pluriennali, quale sommatoria di ogni triennio. Con il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, a partire dal 1° gennaio 2014, si avranno diverse distribuzioni, al momento non ancora preventivabili.

<b>RISORSE FINANZIARIE TRIENNIO 2013/2015 (*)</b>				
<b>struttura massima dimensione</b>	<b>spese correnti</b>	<b>investimenti</b>	<b>rimb. prestiti</b>	<b>totale</b>
<i>Settore "Direzione Generale"</i>	4,86	0,27	1,62	6,75
<b>TOTALE</b>	<b>4,86</b>	<b>0,27</b>	<b>1,62</b>	<b>6,75</b>

<b>RISORSE FINANZIARIE TRIENNIO 2014/2016 (*)</b>				
<b>struttura massima dimensione</b>	<b>spese correnti</b>	<b>investimenti</b>	<b>rimb. prestiti</b>	<b>totale</b>
<i>Settore "Direzione Generale"</i>	4,60	0,15	1,50	6,25
<b>TOTALE</b>				

(\*) valori in milioni di euro

### **3. IL CICLO E L'ALBERO DELLA PERFORMANCE**

#### **3.1. La Gestione del ciclo e i soggetti coinvolti**

Presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane, il Ciclo di gestione della prestazione si sviluppa nelle stesse identiche fasi, stabilite per il personale della Regione Toscana. Non a caso, l'art. 5, comma 1, dell'allegato VI al Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e servizi del Parco è sostanzialmente identico all'art. 28 ter, comma 2, del Regolamento di attuazione della L.R. 8 gennaio 2009, n. 1, di cui al D.P.G.R.T. n. 33/R del 24 marzo 2010 e succ. mod. ed integr.

Pertanto, costituiscono le fasi del ciclo di gestione della prestazione:

- a) l'individuazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) l'assegnazione degli obiettivi al personale, in modo coerente con l'allocazione delle risorse;
- c) il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) la misurazione e valutazione della qualità della prestazione, organizzativa e individuale;
- e) l'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) la rendicontazione e trasparenza dei risultati conseguiti.

È stato già detto come i primi due *step* del Ciclo – contraddistinti dalle lettere "a" e "b" del precedente elenco – siano affidati al presente documento, che è approvato ed eventualmente modificato dalla Giunta esecutiva del Parco, con proprio atto deliberativo, entro il 31 gennaio dell'esercizio di riferimento.

Il terzo punto del Ciclo – ovverosia il monitoraggio in corso di esercizio – è realizzato periodicamente dall'U.O. "Affari contabili e personale". A seguito di tali verifiche sono proposti alla Giunta esecutiva – attraverso il Direttore – eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi e delle linee di indirizzo dell'ente e il regolare svolgimento dell'attività amministrativa.

La prima parte del quarto punto del Ciclo di gestione – ovverosia la misurazione della prestazione – si realizza attraverso le strutture interne o gli eventuali incaricati esterni, a cui è stato affidato il controllo di gestione, nelle modalità definite dal Parco. Inoltre, le valutazioni della prestazione organizzativa dell'ente e di quella individuale del Direttore sono sottoposte al controllo dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il quale assolve anche alle altre funzioni stabilite – nelle linee generali – dall'art. 28 *decies* del vigente Regolamento di attuazione della L.R. 1/2009, di cui al D.P.G.R.T. n. 33/R/2010. Nello specifico istituzionale del Parco Regionale delle Alpi Apuane, l'O.I.V. procede alla valutazione della prestazione organizzativa del Parco al pari degli altri enti dipendenti della Regione, oltre a proporre alla Giunta esecutiva la valutazione della prestazione individuale del Direttore, secondo un processo che sarà definito in un successivo paragrafo.

Il quinto punto del Ciclo – cioè l'utilizzo di sistemi premianti selettivi – è attuato secondo le norme previste dal C.C.D.I. Aziendale e dal titolo II dell'allegato VI al Regolamento sopra citato, secondo l'ambito di rispettiva competenza.

Il sesto ed ultimo punto del ciclo di gestione di cui al precedente art. 5 – concernente la rendicontazione e la trasparenza dei risultati conseguiti – si estrinseca attraverso la stesura annuale della *Relazione sulla qualità della Prestazione*, finalizzata alla presentazione pubblica degli esiti ottenuti, sia agli organi dell'ente, sia ai soggetti interessati esterni. Il documento è predisposto dall'U.O. "Affari contabili e personale" ed approvato dalla Giunta esecutiva, entro il 20 aprile dell'esercizio successivo a quello di riferimento. Fondamentale è la sua pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente, nella sezione "Amministrazione trasparente".

## **3.2. Obiettivi strategici**

La Giunta Regionale della Toscana – con deliberazione n. 99 del 19 febbraio 2013 – ha approvato il *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2013*.

In questo atto amministrativo, rivolto soprattutto all'organizzazione degli Uffici e dei servizi della Regione Toscana, si confermano i 9 obiettivi strategici già definiti ed applicati nei Piani 2011 e 2012, che valgono pure per il corrente e – in mancanza di atti modificativi ed integrativi – anche per il prossimo esercizio.

Tali obiettivi strategici della Regione Toscana sono di seguito elencati con il loro titolo completo:

1. dinamismo e competitività dell'economia toscana;
2. valorizzare il talento ed il capitale umano;
3. patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita";
4. una nuova *governance* per il sistema regionale dei Servizi Pubblici Locali;
5. una rete di infrastrutture moderne ed efficienti;
6. coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio;
7. l'integrazione delle politiche per prestazioni di qualità ed equilibrio dei conti;
8. una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa;
9. federalismo solidale e contrasto dell'evasione.

La *Relazione sulla Qualità della Prestazione 2012* è stata approvata dalla Giunta Regionale, per le proprie strutture con deliberazione n. 689 del 5 agosto 2013. Essa contiene specifici indirizzi per gli enti dipendenti – tra cui il Parco Regionale delle Alpi Apuane – secondo una logica "a cascata" (dall'alto verso il basso), in modo da consentire uno sviluppo coerente della programmazione dal "centro" verso la "periferia" ed il conseguente monitoraggio di tutta l'attività di tali soggetti pubblici strumentali. In particolare, il *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa* di ciascun ente dipendente deve desumere dagli obiettivi strategici regionali quanto replicabile nelle diverse tipologie organizzative e gestionali in cui si trovano ad operare.

Il Parco Regionale delle Alpi Apuane ha dunque definito una serie di obiettivi strategici, che sono raggruppabili in due grandi categorie tipologiche:

- a) obiettivi strategici desunti dalla Regione Toscana;
- b) obiettivi strategici peculiari dell'ente dipendente.

### **3.2.1. Obiettivi strategici desunti dalla Regione Toscana**

L'analisi oggettiva del *Piano della Qualità* regionale, con i suoi nove obiettivi strategici, porta ad individuare quelli che hanno una verosimile e conforme possibilità di declinazione all'interno delle attività e delle competenze prevalenti del Parco Regionale delle Alpi Apuane. Rispetto all'elenco sopra riportato, la selezione – secondo criteri di affinità e di conformità – definisce il seguente risultato, da intendersi quale contributo possibile e ottenibile dall'ente parco alla definizione delle linee strategiche regionali:

1. dinamismo e competitività dell'economia toscana/territoriale;
3. il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita";
6. coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio;
8. una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa.

### **(1) dinamismo e competitività dell'economia toscana/territoriale**

**descrizione:** il Parco – lungo la linea tracciata dalla Regione – rincorre obiettivi di sviluppo economico del proprio territorio, in termini di sostenibilità e di consapevolezza ambientale, nonché di applicazione distinguente di "buone pratiche". Il dinamismo e la competitività sono da perseguire attraverso politiche indirizzate alla qualità e al rispetto ambientale dei servizi turistici, con una massima attenzione verso la conservazione dinamica dei paesaggi naturali e semi-naturali e dei patrimoni culturali. Vanno posti in essere interventi ed attività a favore di soggetti economici particolarmente attenti al risparmio energetico, alla raccolta differenziata, al prodotto tipico e biologico di filiera, alla valorizzazione complessiva del territorio del Parco.

**declinazione:** gli obiettivi individuali operativi devono riferirsi alle seguenti declinazioni dell'obiettivo strategico in parola:

- sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole;
- capacità attrattiva ed accoglienza;
- miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale;
- sviluppo di progetti integrati in materia di ambiente-territorio-agricoltura;
- filiera agroalimentare di connessione tra ambiente e turismo (progetto vetrina parco).

### **(3) il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"**

**descrizione:** i territori marginali della Regione – a cui appartiene gran parte del territorio del Parco – sono aree ancora ricche di manifestazioni culturali spontanee, riferibili genericamente alla tradizione popolare di matrice antica e moderna. Purtroppo, le maggiori carenze si rilevano nelle strutture stabili, che possono favorire paralleli percorsi di valorizzazione del patrimonio culturale. Il Parco è notevolmente impegnato ad impiantare un sistema museale proprio, in connessione con quanto esistente fuori e dentro il territorio attribuito, con specifico riferimento all'ambito disciplinare di competenza.

**declinazione:** gli obiettivi individuali operativi devono riferirsi alle seguenti declinazioni dell'obiettivo strategico in parola:

- ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali;
- valorizzazione delle Vie Francigene e Romee (percorsi, punti accoglienza, materiali promozionali, ecc.);
- adeguamento del sistema museale ai nuovi requisiti della legge regionale in materia.

### **(6) coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio**

**descrizione:** questa linea strategica si caratterizza per un largo spettro di copertura e di applicabilità, anche nello specifico degli interventi e delle attività che competono al Parco Regionale delle Alpi Apuane. In questa sede si pongono – in prima istanza – gli atti di governo del territorio e la loro ulteriore progressione nell'iter amministrativo, nonostante le difficoltà procedurali create dall'attuale impostazione della L.R. 1/2005, la cui revisione è di stringente attualità. In seconda analisi vanno qui ricondotti i progetti integrati territoriali e la materia energetica, con la riduzione dei consumi e lo sviluppo delle energie rinnovabili.

**declinazione:** gli obiettivi individuali operativi devono riferirsi alle seguenti declinazioni dell'obiettivo strategico in parola:

- 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.

**(8) una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa**

**descrizione:** il Parco Regionale delle Alpi Apuane ha già posto in essere, a partire dall'esercizio 2010, diverse ed efficaci azioni di razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica, anche attraverso atti di riorganizzazione degli Uffici, andando ad incidere su istituti economici ritenuti intangibili, quali l'insieme delle risorse decentrate stabili e variabili. I margini di ulteriore risparmio sono difficilmente perseguibili in termini di puro esercizio contabile, tenuto conto dell'organico sottodimensionato e della complessa missione assegnata a questo ente dipendente.

**declinazione:** gli obiettivi individuali operativi devono riferirsi alle seguenti declinazioni dell'obiettivo strategico in parola:

- ulteriore ottimizzazione delle spese di funzionamento degli Uffici (*spending review*);
- razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche;
- interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio;
- dematerializzazione e risparmio nelle comunicazioni interne ed esterne;
- semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa;
- potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative;
- trasparenza come accessibilità totale alle informazioni;
- "customer satisfaction" dei servizi del parco.

**3.2.2. Obiettivi strategici peculiari dell'ente dipendente**

Da diversi esercizi finanziari, il Parco Regionale delle Alpi Apuane è riuscito ad individuare – attraverso vari documenti di programmazione e pianificazione della propria attività istituzionale – tutta una serie di indirizzi fondamentali per guidare la politica amministrativa dell'ente. Si tratta di vere e proprie linee generali di azione che, divenute patrimonio identitario per la propria storia amministrativa, costituiscono anche un serbatoio capiente in cui attingere ulteriori obiettivi strategici, da aggiungere a quelli desunti e derivati dal *Piano Regionale della Qualità della Prestazione Organizzativa*.

Sono qui ovviamente esclusi quegli obiettivi strategici propri e consolidati che andavano inevitabilmente a sovrapporsi con quelli stabiliti dalla Regione Toscana.

Tali obiettivi integrativi e peculiari per l'ente vengono di seguito definiti con il loro titolo:

1. il valore e la vocazione nazionale/internazionale del Parco;
2. una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti.

## ***(I) il valore e la vocazione nazionale/internazionale del parco***

**descrizione:** le Alpi Apuane conservano valori di ambiente, paesaggio e cultura che superano e vanno ben oltre gli angusti confini delle municipalità e delle aree democulturali qui stabilizzatesi nel tempo, in base a fattori determinanti della storia e della tradizione. I primi anni di vita del Parco, con la ricerca di un consenso territoriale forte, hanno vincolato la sua azione politico-amministrativo alle dinamiche territoriali strette, spesso a supporto degli enti locali. Con il tempo, è venuta fuori la vocazione dell'area protetta a partecipare a reti di relazioni e di opportunità sempre più spinte al di fuori dei propri limiti fisici. Punto massimo di svolta è stato, nel 2011, il riconoscimento del Parco all'interno della *European and Global Geoparks Network*, che opera sotto gli auspici dell'Unesco. Ulteriore sviluppo è atteso come risultato dell'avvio delle procedure per l'adesione alla *Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle Aree Protette* nell'ambito di *Europarc Federation*;

**declinazione:** gli obiettivi individuali operativi devono riferirsi alle seguenti declinazioni dell'obiettivo strategico in parola:

- 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.

## ***(II) una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti***

**descrizione:** i parchi nazionali e regionali rappresentano istituzioni non ancora del tutto metabolizzate dal tessuto socio-economico delle aree in cui insistono, nonostante l'alto valore della missione a loro affidata. Una tradizione di aree protette troppo giovane e l'insofferenza diffusa verso enti costretti ad imporre regole e limitazioni, hanno posto e pongono ancora i parchi in un'area grigia di diffidenza e timore. Più di altri soggetti pubblici, il cui ruolo è da sempre compreso, i parchi abbisognano di una comunicazione verso l'esterno efficiente ed efficace, per far comprendere il significato dei limiti imposti e la complessità delle sfide assegnate.

**declinazione:** gli obiettivi individuali operativi devono riferirsi alle seguenti declinazioni dell'obiettivo strategico in parola:

- presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionali (video e carta stampata);
- diffusione dell'immagine del parco sulla rete
- sviluppo di comunicazioni istituzionali ed informative sui social media.

### 3.3. Obiettivi ed indicatori di performance dell'Ente

#### 3.3.1. Obiettivi comuni ai tre Parchi Regionali

A partire dall'esercizio 2014 sono state introdotte novità nel percorso e nella tempistica del ciclo di programmazione-monitoraggio-valutazione, con un coinvolgimento delle DG competenti dell'amministrazione regionale. A seguito di uno specifico incontro tra i Parchi Regionali e la DG "Politiche ambientali, Energia e Cambiamenti climatici" della Regione Toscana è stata concordata una serie di obiettivi ed indicatori comuni, qui di seguito esplicitati, che troveranno collocazione distinta tra gli obiettivi di outcome, output o individuali, a seconda della loro caratteristiche di complessità e specificità.

Nella tabella che segue si riassume quanto sopra introdotto:

area strategica	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	indicatore	collocazione obiettivo
<b>governance</b>	<b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	"customer satisfaction" dei servizi del parco	rapporto tra numero di giudizi positivi di soddisfazione riguardo a servizi offerti dal Parco e numero totale di questionari raccolti/restituiti	output
<b>economia</b>	<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	rapporto tra ricavi propri ed entrate correnti	output
<b>ambiente</b>	<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>	capacità attrattiva ed accoglienza	rapporto tra numero di partecipanti e numero di posti a disposizione	individuale

Ad integrazione di questi tre obiettivi comuni, si pone anche il contenimento dei costi di funzionamento della struttura, esteso a tutti gli enti dipendenti della Regione Toscana e valevole per il triennio 2014-2016, ai sensi dell'art. 2 della L.R. 24 dicembre 2013, n. 77 (finanziaria regionale 2014). L'obiettivo prevede di mantenere il costo del personale al di sotto del tetto del -5% rispetto al 2010, con l'ausilio concorrente della riduzione in valore assoluto delle spese generali nel caso di impossibilità al contenimento della prima voce di costo nella misura % detta.

L'obiettivo non è nuovo poiché già stabilito dall'art. 2, comma 5, della L.R. 29 dicembre 2010 e valevole per il triennio 2011-2013.

L'andamento storico dell'obiettivo in parola è riportato nella tabella che segue:

CONTENIMENTO DEI COSTI DELLA STRUTTURA							
obiettivo	2010	2011		2012		2013 (*)	
	importo	importo	riduz. %	importo	riduz. %	importo	riduz. %
<i>Spese personale</i>	1.097.360,76	1.039.493,86	- 5,3%	1.052.940,86	- 4,0%	1.052.917,17	- 4,0%
<i>Spese generali</i>	787.914,74	704.724,46	- 10,6%	702.730,88	- 10,8%	581.874,38	- 26,1%
<b>totale</b>	<b>1.885.275,50</b>	<b>1.744.218,32</b>	<b>- 7,5%</b>	<b>1.755.671,74</b>	<b>- 5,4%</b>	<b>1.634.791,55</b>	<b>- 13,3%</b>

(\*) dati provvisori

### 3.3.2. Indicatori di Outcome

Per misurare l'impatto "sociale" delle politiche di Parco sono stati selezionati quattro indicatori di *outcome*, uno per ogni obiettivo strategico regionale, riferibile alla sfera d'azione specifica dell'ente. Non è stato possibile ritrovare raffronti oggettivi e utilizzabili da prestazioni di realtà simili. Inoltre, i target si attestano su valori di tenuta/mantenimento rispetto ai valori iniziali, poiché è forte la tendenza al decremento (o più debole quella all'incremento) nelle variabili a numeratore.

obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME						
	numeratore	denominatore	significato	valore iniziale	benchmark	valore target 2014-2016	criticità e punti di attenzione
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>	numero di operatori di agricoltura biologica (produttori e raccoglitori) dei comuni del parco*100	numero di operatori di agricoltura biologica della regione toscana	misura la consistenza dell'agricoltura di qualità nei comuni del parco rispetto al territorio regionale	$\frac{5600 (1)}{3208 (1)} = 1,75\%$	-	<b>i ≥ 1,80%</b>	<i>il territorio non ha una grande tradizione agricola, a differenza delle aree pianiziali e collinari della regione</i>
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	presenze nei musei dei comuni del parco *100	presenze dei musei delle province di lucca e massa carrara	misura l'attrattiva dell'offerta culturale nei comuni del parco rispetto all'immediato intorno territoriale	$\frac{4.564.000 (2)}{305.386 (2)} = 14,94\%$	-	<b>i ≥ 15,0%</b>	<i>i musei dei comuni extra parco hanno mostrato un trend di crescita superiore ai musei dei comuni del parco, nel periodo di rilevamento del valore iniziale</i>
<b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	numero aziende agrituristiche delle province di lucca e massa carrara*100	numero aziende agrituristiche della regione toscana	misura l'attrattiva dell'offerta qualitativa rurale delle province su cui insiste il parco rispetto al territorio regionale	$\frac{28.050 (3)}{4.096,5 (3)} = 6,85$	-	<b>i ≥ 6,5%</b>	<i>Le aziende agrituristiche della toscana hanno mostrato un trend di crescita superiore alle aziende delle province di lucca e massa carrara, nel periodo di rilevamento del valore iniziale</i>
<b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	numero di questionari restituiti (tema: "gradimento dei soggiorni")*100	numero totale annuale ospiti nelle strutture consigliate dal Parco	misura il gradimento della visita e la motivazione nel contribuire a migliorare i servizi	nessuno	-	<b>i ≥ 50%</b>	<i>indicatore risente dell'incertezza di non possedere riferimenti iniziali</i>

(1) dati erob-arsia 2012

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

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

(4) dati bilancio parco: media triennio 2009-2011, con residui passivi al numeratore e spese correnti al denominatore

### 3.4. La valutazione del Direttore e del personale dell'ente

#### 3.4.1. Ponderazione, articolazione e corrispondenza di giudizio

La valutazione del Direttore e del rimanente personale del Parco Regionale delle Alpi Apuane è attribuita e svolta da soggetti diversi, ma trova un suo sviluppo coerente nei procedimenti paralleli e distinti, con l'applicazione di analoghi metodi, della stessa tempistica e con riferimento al medesimo quadro di obiettivi strategici organizzativi.

L'Organismo Indipendente di Valutazione – unico regionale – propone alla Giunta esecutiva del Parco un proprio giudizio riguardo alla performance del Direttore, all'interno di un processo valutativo in cui ponderare il contributo arrecato al raggiungimento di obiettivi organizzativi, il conseguimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo assegnati, le competenze e i comportamenti professionali e gestionali dimostrati.

Nello stesso modo e con gli stessi criteri, il Direttore valuta i Coordinatori degli Uffici, a capo di UU.OO. complesse e semplici. A questi ultimi spetta infine la valutazione dei dipendenti assegnati, sulla base di *Piani di lavoro* in coerenza con i propri obiettivi e di ufficio, concludendo così la catena valutatore-valutato, in progressione verticale "a cascata" lungo l'assetto organizzativo dell'ente.

I fattori di valutazione degli obiettivi di prestazione assumono diverso peso percentuale sull'intera valutazione, a seconda della categoria occupata dal dipendente nella struttura organizzativa dell'ente. Tale diversificazione è di seguito riportata:

posizione responsabilità	contributo raggiungimento obiettivi organizzativi	competenza e comportamenti professionali e gestionali	raggiungimento obiettivi individuali o di gruppo assegnati
<b>Direttore</b>	30%	30%	40%
<b>Coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative</b>	45%	25%	30%
<b>Coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative</b>	55%	20%	25%
<b>Restante personale del comparto</b>	60%	20%	20%

Per la corrispondenza tra giudizio sintetico di valutazione e la misurazione dei risultati, ci si avvale della tabella che segue (valevole anche per i Piani di Lavoro):

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

I comportamenti organizzativi sono misurati e valutati sulla base di una scheda che disaggrega ed articola il giudizio del valutatore ed utilizza una scala di valori a tre differenti gradi, oltre lo zero. La tabella che segue ne riporta il sunto:

comportamenti organizzativi						
impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva	arricchimento professionale pure a seguito interventi formativi	capacità adattamento operativo a contesto, flessibilità, cambiamento	orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici	capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative	ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità	capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori
0 → 3	0 → 3	0 → 3	0 → 3	0 → 3	0 → 3	0 → 3

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

Il sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente Parco si applica a tutti i dipendenti, vertice amministrativo compreso. Tale sistema si fonda su metodi e criteri descritti nell'allegato VI al Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e servizi e nel documento descrittivo del sistema stesso, nonché pubblicato nella pagina web specifica della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Ente.

Gli indicatori di output e trasversali – oltre quelli specifici – possono essere utilizzati nella valutazione del vertice amministrativo dell'Ente Parco solo con la media ponderata illustrata nel presente paragrafo. Nel caso di utilizzo di medie aritmetiche pure, la batteria di indicatori da utilizzare è esclusivamente quella afferente agli obiettivi individuali *strictu sensu*.

### **nota sulla misurazione**

I punteggi utilizzati nel processo di misurazione e valutazione sono sempre espressi in termini percentuali. Il 100% indica il raggiungimento pieno del valore target e pure il suo superamento, quale che sia l'entità del valore oltre soglia d'obiettivo. Nel caso di indicatori con valori non conseguiti e dunque posti sotto soglia, si indica sempre il valore percentuale di raggiungimento parziale del target in termini strettamente proporzionali.

Un particolare metodo di calcolo si applica nel caso di obiettivi di gruppo o comunque compartecipati da più persone, dove è stata predeterminata l'espressione della quota percentuale di responsabilità di ognuno. La seguente equazione consente di stabilire la percentuale di obiettivo attribuita ad ogni singolo soggetto:

$$\% \text{ di obiettivo individuale} = 100\% - d (c + \frac{1}{2}) = [100\% - d * c - d/2]$$

dove:

*d* = differenza percentuale tra 100% e la % di obiettivo complessivamente attribuita  
*c* = coefficiente (ovvero la percentuale individuale di responsabilità/100)

### 3.4.2. Obiettivi organizzativi ed indicatori di Output

La misurazione dell'attività del Parco Regionale delle Alpi Apuane, in termini quantitativi, viene eseguita attraverso la seguente batteria di indicatori di Output. Gli stessi hanno valore per la misurazione della prestazione organizzativa dei dipendenti dell'ente, secondo una percentuale di contributo diversamente ponderata a seconda del livello di responsabilità:

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE									
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ED INDICATORI DI OUTPUT									
obiettivo strategico	declinazione obiettivo	Risultati attesi e indicatori							note
		descrizione obiettivo	numeratore/ denominatore	valore iniziale	valore target 2014	valore target 2015	valore target 2016	eventuale benchmark	
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione dei servizi d'informazione nell'area parco e contigua	costo lordo (comprese risorse esterne) di servizi di informazione turistica, conferiti e partecipati dall'ente/ totale di ore annue di apertura al pubblico	€ 92.543 h 4.908 18,86 €/h  (a)	$i \leq 16,35 \text{ €/h}$	$i \leq 15,00 \text{ €/h}$	$i \leq 15,00 \text{ €/h}$	18,79 €/h costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (b)	
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi ordinari di enti territoriali	ricavi delle vendite e delle prestazioni *100 / contributi ordinari da enti territoriali e corrispondenti crediti di competenza	€ 8.688.835,00 € 1.783.562,39 = 4,87%  (c)	$i \geq 5,43\%$	$i \geq 6,00\%$	$i \geq 6,00\%$	rapporto con altri parchi e aree protette	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali
<b>coesione territoriale ed attrattiva: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale	potenziamento dell'attrattiva dell'offerta territoriale dell'ente in campo turistico	visitatori percorsi naturalistici a pagamento del territorio del parco*100 / media del triennio precedente	19.943 19.326 = 1,03  (d)	$i \geq 0,80$	$i \geq 0,90$	$i \geq 1,00$		un percorso è risultato inagibile nel 2013 per danni da eventi sismici
<b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa</b>	"customer satisfaction" dei servizi del parco	gradimento della visita e motivazione nel contribuire a migliorare i servizi	numero di giudizi positivi di soddisfazione riguardo al servizio informativo del Parco * 100 / numero totale di questionari raccolti o restituiti	nessuno  (2014 primo anno di rilevamento)	$i \geq 60,00\%$	$i \geq 61,00\%$	$i \geq 62,00\%$	valore iniziale di target corrispondente % alla scala decimale di valutazione, poi a crescere dell'1%, secondo il sistema di calcolo detto in nota a pie' di pagina	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali
<b>il valore e la vocazione nazionale/ internazionale del parco</b>	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	accessi di visitatori di lingua straniera al portale dell'ente * 100/ accessi totali di visitatori al portale dell'ente	387.400 23.826 = 16,26%  (a)	$i \geq 18,73\%$	$i \geq 20,00\%$	$i \geq 20,00\%$	serie storica e rilevamento Google analytics (report sessioni)	obiettivo strategico specifico dell'ente dipendente

Legenda note c/o indicatori p. 17

Il "customer satisfaction", si compone di 9 quesiti che prevedono quattro gradi di giudizio ciascuno, con l'applicazione di una corrispondente scala di valori numerici da 1→4.

Ogni scheda produce un punteggio complessivo dato dalla somma dei precedenti valori numerici, potendo così variare da 9 a 36 punti. Il giudizio positivo richiesto dal target si raggiunge al valore corrispondente al voto 7 della scala decimale (ovverosia al punteggio complessivo pari a 25,2 della somma dei punteggi dei 9 quesiti di ciascuna scheda)

### 3.4.3. Obiettivi professionali/gestionali ed indicatori trasversali

L'area valutativa riferita alla competenza e ai comportamenti professionali e manageriali dei dipendenti si avvale di un set di indicatori gestionali, che è stato ricavato dagli "indicatori trasversali" in uso presso la Regione Toscana, opportunamente declinati e riferiti alla realtà dell'ente parco.

Il valore iniziale di riferimento è calcolato unicamente sull'esercizio 2011, poiché lungo e complesso era ricavare le medie del triennio antecedente all'anno di misurazione. La tabella sotto riportata dà evidenza degli indicatori presi in esame.

OBIETTIVI PROFESSIONALI/GESTIONALI ED INDICATORI TRASVERSALI									
obiettivo strategico	descrizione obiettivo	Risultati attesi e indicatori						eventuale benchmark	note
		risultato atteso	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2014	valore target 2015	valore target 2016		
<b>capacità produttiva e dimensione della struttura</b>	ponderazione del costo del personale rispetto al totale delle risorse gestite	mantenimento di un rapporto di corretto dimensionamento dell'attuale struttura rispetto alle risorse gestite	costo del personale/risorse gestite	$\frac{€ 1.038.733,86}{€ 726.376,15} = 1,43$ (e)	$i \leq 1,50$	$i \leq 1,50$	$i \leq 1,50$	indicatore diffuso nella contabilità finanziaria, da adattare a quella economico-patrimoniale	due criticità: costo del personale incompressibile e vincolo del rispetto del patto di stabilità sulle spese generali
<b>gestione del capitale umano</b>	indicazioni sul clima interno alla struttura organizzativa	mantenimento della situazione ottimale da sempre registrata	totale ore di assenza per malattia (al netto maternità) *100/ totale ore lavorabili	$\frac{29.100}{36.914} = 0,79\%$ (e)	$i \leq 2,00\%$	$i \leq 2,00\%$	$i \leq 2,00\%$	5,40% dato nazionale (2013)	possibilità di incidenza da eventi estremi per la ridotta dimensione del campione
	valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attività di formazione	incremento del monte ore destinato alla formazione e all'aggiornamento	ore formazione totali/ numero dipendenti	$\frac{h 415}{dip. 23} = 18,07 h/dip.$ (e)	$i \geq 19,52 h/dip$	$i \geq 20,00 h/dip.$	$i \geq 20,00 h/dip.$	30 h annue (valore target per enti locali)	possibilità di incidenza di eventi estremi per la ridotta dimensione del campione
<b>produttività/ efficienza produttività</b>	semplificazione procedimenti amministrativi	riduzione del numero degli atti amministrativi prodotti	totale risorse gestite/ numero atti amministrativi	$\frac{€ 726.376,15}{n. 556} = 1.306,43 €/n.$ (e)	$i \geq 1.200,00 €/n.$	$i \geq 1.200,00 €/n.$	$i \geq 1.200,00 €/n.$		

Legenda note c/o indicatori p. 17

La misurazione oggettiva di questi indicatori gestionali è fondamentale anche per valutare le condizioni limite in cui sta operando l'ente parco, in riferimento soprattutto all'inadeguatezza delle risorse umane, economiche e strumentali a disposizione.

Si propone di utilizzare questi indicatori anche per consentire un agevole confronto con altri enti dipendenti della Regione Toscana (o di altre realtà regionali), soprattutto all'interno della stessa tipologia e non solo.

#### Note alla tabelle degli indicatori di output, trasversali e specifici

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

*(c) media triennio 2010-2012*

*(e) dato 2011*

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

*(l) media biennio 2011-2012 (valori lordi)*

*(b) dato 2013*

*(d) dato 2011 e triennio precedente*

*(f) dato 2012*

*(i) media triennio 2009-2011*

*(m) triennio 2011-2013*

## 4. LINEE GUIDE

### 4.1. Obiettivi individuali ed indicatori specifici: istruzioni

Ulteriore nodo focale della valutazione del Direttore e dei restanti dipendenti dell'ente parco è l'identificazione degli obiettivi individuali, in modo coerente e discendente dal merito e dall'oggetto degli obiettivi strategici di cui al precedente paragrafo 3.1.

Tale individuazione deve anche far riferimento ai contenuti e alle indicazioni principali di tutti gli strumenti della programmazione e della pianificazione amministrativa del Parco Regionale delle Alpi Apuane, ricompresi o meno nel proprio *Piano della Qualità della Prestazione*.

La definizione ed attribuzione degli obiettivi individuali è modulata in funzione dei diversi livelli di responsabilità e del ruolo esercitato all'interno della struttura organizzativa, tenendo pure conto delle risorse umane, strumentali ed economiche messe a disposizione di ciascun soggetto. A livelli di responsabilità superiori corrispondono dunque un maggior numero e una maggior complessità di obiettivi conferiti, nonostante il loro diverso peso complessivo a livello di valutazione totale di ogni soggetto.

È stato seguito il principio di attribuire – se possibile – obiettivi individuali non insistenti tutti nel medesimo ambito strategico, ma da distribuire sul maggior numero di contesti disciplinari attinenti alle competenze e alla mansioni proprie dei singoli Uffici. Nello specifico, gli obiettivi individuali da assegnarsi al Direttore e ai Coordinatori degli Uffici – distinti se appartenenti o meno all'area delle posizioni organizzative – nonché al restante personale del comparto, devono sempre rispettare nel loro complesso, la seguente tabella di riferimento quantitativo minimo:

<b>posizione responsabilità</b>	<b>numero minimo di obiettivi individuali da assegnarsi</b>	<b>numero minimo di obiettivi strategici correlati</b>	<b>numero minimo di declinazioni correlate</b>
<b>Direttore</b>	5	3	4
<b>Coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative</b>	2	1	2
<b>Coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative</b>	2	1	2
<b>Restante personale del comparto</b>	1	1	1

Nella definizione degli obiettivi individuali e dei loro indicatori specifici, sono da applicare i seguenti criteri selettivi, validi anche per la redazione dei *Piani di lavoro* dei singoli Uffici:

- enucleare obiettivi pertinenti, specifici e misurabili;
- eliminare assolutamente gli adempimenti normativi e la tempistica agli stessi correlabili;
- privilegiare gli indicatori quantitativi (numero/numero) ed oggettivi, al fine di garantire la confrontabilità spaziale e temporale;
- limitare al massimo l'uso di indicatori dati dalla percentuale di avanzamento, i quali non potranno superare, in numero, il 50% della "batteria" complessiva degli indicatori utilizzati;
- ricercare indicatori correlati a valori di riferimento standard e possibilmente validi anche per esercizi successivi.

#### 4.1.1. Matrice degli obiettivi strategici declinati come area di possibile definizione di obiettivi individuali

La matrice sotto riportata riporta la declinazione degli obiettivi strategici e la loro relazione funzionale con i compiti del Direttore e dei Coordinatori degli Uffici, definendo così aree tematiche di possibile strutturazione di obiettivi individuali.

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	direttore	coordinatori uffici						
			affari contab. e personale	con posizione organizzativa interventi nel parco	pianificazione territoriale	valorizzazione territoriale	senza posizione organizzativa lavori pubblici	ricerca e conservazione	vigilanza e gest. fauna
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole					•			
	capacità attrattiva ed accoglienza	•	•	•	•	•	•	•	•
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	•				•		•	
	sviluppo di progetti integrati in materia di ambiente-territorio-agricoltura	•		•		•			
	filiera agroalimentare di connessione tra ambiente e turismo			•		•			
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali							•	
	valorizzazione delle vie francigene e romee (percorsi, punti accoglienza, materiali promozionali, ecc.)			•	•		•		
	adeguamento del sistema museale ai nuovi requisiti della legge regionale in materia							•	
<b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	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			•			•		

<b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa</b>	ulteriore ottimizzazione delle spese di funzionamento degli Uffici ( <i>spending review</i> )	●	●	●	●	●	●	●	●
	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	●	●						
	interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio	●	●						
	dematerializzazione e risparmio nelle comunicazioni interne ed esterne		●						
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	●	●	●	●	●	●	●	●
	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	●	●	●	●	●	●	●	●
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	●	●	●	●	●	●	●	●
	"customer satisfaction" dei servizi del parco	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>il valore e la vocazione nazionale/internazionale del parco</b>	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					●			
<b>una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti</b>	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionali	●							
	diffusione dell'immagine del Parco sulla rete	●							
	sviluppo di comunicazioni istituzionali ed informative sui social media	●							

## 4.2. individuazione ed assegnazione degli obiettivi individuali

L'individuazione degli obiettivi individuali del Direttore è strettamente riferita alla sua funzione di singolo centro di costo del Parco e dunque di unico soggetto responsabile dell'assunzione degli impegni economici sul budget.

Ciò non equivale *tout court* ad una totale competenza della stessa figura sulla programmazione del Piano Esecutivo di Gestione. In effetti, nell'attuale dimensione organizzativa dell'ente, i programmi e i progetti contenuti nel PEG – e cioè i progetti da attuare e le risorse necessarie – dipendono ancora dall'attività "progettuale" dei Coordinatori degli Uffici.

Pertanto, la responsabilità correlata all'attuazione del PEG non risulta esclusiva del Direttore, ma solo prevalente, non fosse altro per l'allocazione delle funzioni direttivo-istruttorie, che rimangono tuttora in capo ai singoli Uffici. Si tratta, a buon vedere, di un tipico campo d'azione amministrativa a responsabilità plurima, la cui definizione operativa è rimessa ad un articolato contributo congiunto del dirigente e del complesso dei vari funzionari e quadri dell'ente.

Nella tradizione amministrativa del Parco – soprattutto per il numero piccolo di dipendenti di ruolo – il Direttore è pure chiamato a svolgere direttamente compiti operativi e spesso d'ambito istruttorio, a fianco di quelli dirigenziali veri e propri. Non deve dunque far meraviglia se, nell'attribuzione degli obiettivi operativi, possano evidenziarsi competenze disciplinari e culturali specifiche e d'ambito tecnico-professionale, che appartengono al percorso di formazione universitario dell'attuale Direttore.

Nelle tabelle pubblicate a seguire, dopo gli obiettivi individuali del Direttore sono indicati anche quelli attribuiti ai Coordinatori degli Uffici, talvolta in numero e complessità differenti tra i beneficiari o meno della retribuzione dell'area delle posizioni organizzative. Ciò vale anche a dimostrazione che soltanto una struttura impostata su di un determinato livello di autonomia di gestione e di articolazione interna, può tentare di affrontare il vasto fronte di competenze che afferiscono al Parco Regionale delle Alpi Apuane. Tuttavia, è qui utile significare come la dotazione organica dell'ente risulti da sempre largamente insufficiente nei numeri e, per di più, afflitta da una norma statutaria che vuole una sua distribuzione su tre sedi di lavoro distanti tra di loro.

A questo proposito si rinnova la richiesta all'O.I.V. di individuare e proporre indicatori di "requisito minimo funzionale" per verificare l'adeguatezza delle strutture organizzative degli enti dipendenti alla missione affidata loro. Riguardo allo specifico degli enti parco si suggerisce di adottare indicatori che utilizzino, a denominatore, la superficie di area protetta controllata, con correttivi riguardo alla natura pianiziale, collinare o montana degli stessi (area effettiva e non proiettata). Per i valori a numeratore, potrebbero essere presi in considerazione il numero totale dei dipendenti, il numero degli addetti al controllo e alla vigilanza, l'entità del trasferimento economico regionale, gli investimenti in conto capitale, ecc.

Infine, per quanto riguarda gli obiettivi individuali da attribuire al restante personale del comparto, gli stessi saranno individuati ed attribuiti all'interno di un *Piano di lavoro* da redigersi ed approvarsi, con determinazione dirigenziale, entro il primo bimestre dell'esercizio di riferimento, a cura del Coordinatore di ogni singolo Ufficio, seguendo l'impostazione e i metodi del presente documento.

In sintesi, l'elenco completo degli obiettivi operativi individuali è riportato nelle tabelle che seguono, con diverso riferimento al Direttore, ai Coordinatori responsabili delle UU.OO. complesse e semplici e, infine, a obiettivi promiscui tra Coordinatori e personale preposto agli Uffici:

#### 4.2.1. Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI DEL DIRETTORE									
obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori							note
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2014	valore target 2015	valore target 2016	eventuale benchmark	
dinamismo e competitività dell'economia toscana	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo servizio di accoglienza	costi gravanti sul bilancio dell'ente*100/ ore di servizio coperte da risorse dell'ente	€ 24.900 (2) h 1.665 (2) = 14,95 €/h (a)	i ≤ 14,50 €/h	i ≤ 14,25 €/h	i ≤ 14,00 €/h	18,79 €/h costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (b)	
	capacità attrattiva ed accoglienza	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	numero partecipanti*100/ numero posti disponibili	≈ 60% (m)	i ≥ 66,67%	i ≥ 70,00%	i ≥ 75,00%	rapporto con altri parchi e aree protette	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali
una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale costi di acquisto di beni, e servizi*100/ previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	€ 45.117.053 € 569.016,10 = 79,3% (f)	i ≥ 72,00%	i ≥ 75,00%	i ≥ 75,00%	valore proporzionale della scansione periodica = 83,33%	dato da rilevarsi al 31 ottobre di ciascun esercizio
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione delle nella sezione "Amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d.lgs. 33/2013	n. pagine web della sezione "amministrazione trasparente" con contenuti conformi * 100/ n. pagine web attribuite come soggetto responsabile dell'aggiornamento dei dati dal vigente P.T.T.I. (*)	25 conformi * 100 / 34 pagine web totali assegnate = 73,53 % (b)	i ≥ 90,00%	i ≥ 95,00%	i ≥ 100,00%		dato da rilevarsi al 30 novembre di ciascun esercizio
obiettivo strategico specifico dell'ente dipendente	una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	immagine e comunicazione istituzionale dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	numero comunicati stampa prodotti/anno	< 10/anno (g)	30/anno	32/anno	34/anno	valore ottimale di tendenza = 1 alla settimana; 52 per anno	

Legenda note c/o indicatori p. 17

(\*) la conformità è stabilita dall'allegato 1) – errata corrige settembre 2013 – della delibera CIVIT n. 50/2013, nei limiti della tempistica di pubblicazione stabilita dal vigente P.T.T.I.

#### 4.2.2. Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Coordinatori degli Uffici

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI DEI COORDINATORI DEGLI UFFICI									
obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori						soggetto assegnatario	note
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2014	valore target 2015	valore target 2016		
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	sviluppo del segmento del turismo scolastico e giovanile	presenze soggiorni organizzati dall'ente*100/ media del biennio precedente	<u>85.200 (f)</u> 786 (a) = 108,4%	i ≥ 100,00%	i ≥ 105,00%	i ≥ 110,00%	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	inserimento dell'apuangeolab nella rete della fruizione scientifica	visitatori del nuovo museo*100/ visitatori strutture museali dell'ente	<u>0.000</u> 12.865 = 0,0% (i)	i ≥ 6,00%	i ≥ 6,50%	i ≥ 7,00%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	
<b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	predisposizione bozza del documento preliminare all'avvio del procedimento di Piano e di VAS	giorni di effettiva consegna*100/ tempo medio di elaborazione  (t.m.e. = 100 gg)	<u>10.000 gg/</u> 100 gg = 100%	i < 100,00%	-	.	Coordinatore "Pianificazione territoriale"	si escludono le parti di competenza degli specialisti non ancora nominati. Data inizio 13/08
	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	sanzioni amministrative riscosse *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	<u>€ 549.055 (f)</u> 6.565,91 (i) = 83,6%	i ≥ 105,00%	i ≥ 105,00%	i ≥ 105,00%	Coordinatore U.O. "Vigilanza e protezione civile"	
		attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	verifica della bonifica da rifiuti di cava di singole aree estrattive di recente abbandono	inesistente	i ≥ 1	i ≥ 2	i ≥ 3	Coordinatore U.O. "Vigilanza e protezione civile"	
	razionalizzazione riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	potenza erogata complessivamente dai moduli fotovoltaici in condizioni standard	kWp 23,05	i ≥ 27,00 kWp	i ≥ 28,50 kWp	i ≥ 29,00 kWp	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco" (60%)  Coordinatore U.O. "Lavori Pubblici" (40%)	

<b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	sviluppo dell'attività commerciale (ingressi strutture museali)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	1.366,50 (f)	i ≥ 105,00%	i ≥ 107,00%	i ≥ 109,00%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione	nel 2014, a denominatore il dato dell'anno precedente
		sviluppo dell'attività commerciale (prodotti agro-alimentari)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	<u>220.997 (b)</u> 938,50 (l) = 235,5%	i ≥ 125,00%	i ≥ 135,00%	i ≥ 150,00%	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco"	
		sviluppo dell'attività commerciale (merchandising)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	<u>252.189 (b)</u> 635,66 (l) = 396,7%	i ≥ 175,00%	i ≥ 180,00%	i ≥ 200,00%	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	
		sviluppo dell'attività commerciale (pubblicazioni)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	<u>122.216 (b)</u> 1.756,53 (l) = 69,6%	i ≥ 75,00%	i ≥ 85,00%	i ≥ 100,00%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	
	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale costi di acquisto di beni, e servizi*100/ previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	<u>€ 45.117.053</u> <u>€ 569.016,10</u> = 79,3% (f)	i ≥ 72,00%	i ≥ 75,00%	i ≥ 75,00%	Coordinatori Uffici	dato da rilevarsi al 31 ottobre di ciascun esercizio
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	totale giorni istruttoria (n)/ numero pronunce	<u>gg 461</u> 5 = 92,2 gg. (f)	i ≤ 80 gg	i ≤ 75 gg	i ≤ 70 gg	Coordinatore "Pianificazione territoriale"	(n) dall'inizio del procedimento all'emissione del giudizio di sintesi, al netto delle interruzioni dei termini. Si considerano le eccezioni pervenute nel periodo di adozione del PIT
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione delle nella sezione "Amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d.lgs. 33/2013	n. pagine web della sezione "amministrazione trasparente" con contenuti conformi * 100/ n. pagine web attribuite come soggetto responsabile dell'aggiornamento dei dati dal vigente P.T.T.I. (*)	25 conformi * 100 / 34 pagine web totali assegnate = 73,53 % (b) dato direttore	i ≥ 90,00%	i ≥ 95,00%	i ≥ 100,00%	Coordinatori Uffici Individuati dal P.T.T.I.	dato da rilevarsi al 30 novembre di ciascun esercizio

**Legenda note c/o indicatori p. 17**

(\*) la conformità è stabilita dall'allegato 1) – errata corrige settembre 2013 – della delibera CIVIT n. 50/2013, nei limiti della tempistica di pubblicazione stabilita dal vigente P.T.T.I.

#### 4.2.3. Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati tra Coordinatori e preposti agli Uffici

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI COMPARTICIPATI TRA COORDINATORI E PREPOSTI AGLI UFFICI									
obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori						soggetto assegnatario	note
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2014	valore target 2015	valore target 2016		
<b>il valore e la vocazione nazionale/internazionale del parco</b>	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	accessi di visitatori di lingua straniera al sito web specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di visitatori allo stesso sito web specifico	$\frac{387.400}{23.826} = 16,26\%$ dato del portale, riferito alle sessioni di Google analytics (a)	i ≥ 15,00%	i ≥ 16,00%	i ≥ 18,00%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione" (80%)  altro specialista conservazione natura (20%)	website di riferimento: apuanegeopark.it  fonte dati: Google analytics (report sessioni)
								Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione fauna" (20%)  altri guardiaparco (30%)  altro specialista conservazione natura (50%)	website di riferimento: apuanebiopark.it  fonte dati: Google analytics (report sessioni)
								Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale" (20%)  specialista in attività turistiche (80%)	website di riferimento: apuaneturismo.it  fonte dati: Google analytics (report sessioni)
								Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale" (20%)  specialista attività educative e culturali (80%)	website di riferimento: apuaneducazione.it  fonte dati: Google analytics (report sessioni)