



Parco Regionale delle Alpi Apuane

IL PIANO 2016

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

Indice Generale

1.	INTRODUZIONE	p. 3
1.1.	Il nuovo ambito di relazione programmatica del Piano	3
	Le modalità operative del Piano	4
2.	QUADRO ORGANIZZATIVO	5
2.1.	Parco Regionale delle Alpi Apuane: personale e risorse finanziarie	5
3.	IL CICLO E L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	7
3.1.	La gestione del Ciclo e i soggetti coinvolti	7
3.2.	Obiettivi strategici e declinazione intermedia	8
3.3.	Obiettivi ed indicatori di performance dell'ente	10
	<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	12
	<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.	LINEE GUIDA	17
4.1.	Obiettivi individuali ed indicatori specifici: istruzioni	17
	<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	20
	<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>	
	<i>4.2.4. Obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti organizzativi</i>	
5.	SCHEDA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI PRESTAZIONE	29

1. INTRODUZIONE

1.1. Il nuovo ambito di relazione programmatica del Piano

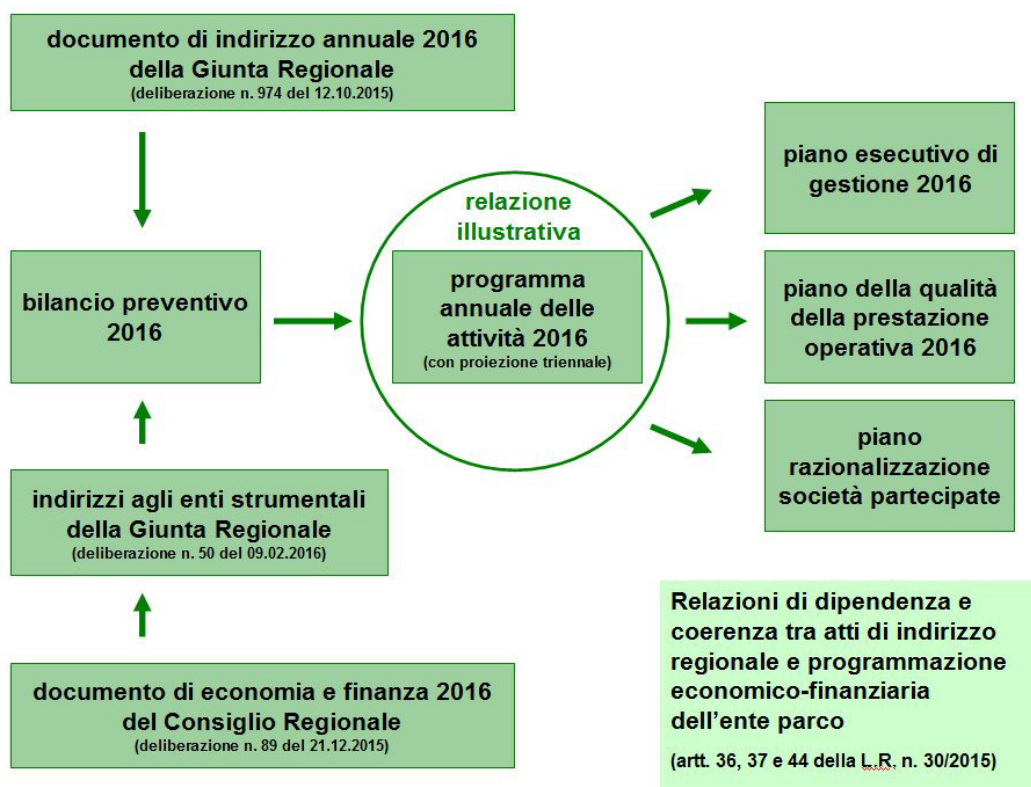
La nuova L.R. n. 30/2015, al suo art. 36, ha stabilito i contenuti e l'ambito operativo del *Programma annuale delle attività del Parco*, all'interno di una proiezione triennale di obiettivi che l'Ente è chiamato a cogliere. La stessa norma di legge specifica che il *Programma annuale* è una sezione 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* (pqpo) 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 e la declinazione in obiettivi per il personale, 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, il *Piano 2016 della Qualità della Prestazione Organizzativa* dell'Ente Parco non è correlato soltanto all'omologo atto della Regione Toscana, ma a diversi provvedimenti, soprattutto di pianificazione economico-finanziaria, di competenza sia della Regione Toscana, sia dell'Ente parco stesso.

Il nuovo quadro di relazioni programmatiche tra indirizzi regionali ed atti dell'ente dipendente, è riassunto per il 2016 nello schema che segue:



1.2. Le modalità operative del Piano

Il Parco Regionale delle Alpi Apuane ha da anni 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 riferimento metodi di lavoro, modalità operative e strumenti applicativi 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, il *Piano della qualità della prestazione organizzativa* (pqpo) presenta collegamenti e rimandi con il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità* (ptti) e il *Piano triennale di prevenzione della corruzione* (ptpc), soprattutto per quanto concerne la misurazione e valutazione delle disposizioni organizzative di conformità, regolarità e tempestività nella pubblicazione dei dati.

Infine, 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, in prima istanza, una batteria di indicatori di *output*, per offrire termini quantitativi ponderabili dei risultati conseguenti all'attività amministrativa e promozionale nel suo complesso. A titolo ancora 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 presente *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 2015 risultano in servizio presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane 21 dipendenti, di cui un dirigente a tempo determinato (Direttore) e 20 dipendenti del comparto a tempo indeterminato. In questo ente dipendente della Regione Toscana, 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 2015, con la cessazione dal servizio di due dipendenti, l'uno per quiescenza e l'altra per cause naturali.

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:

DISTRIBUZIONE PERSONALE PER INQUADRAMENTO E GENERE						
inquadramento	al 31/12/2013		al 31/12/2014		al 31/12/2015	
	femmine	maschi	femmine	maschi	femmine	maschi
<i>Comparto</i>	40,91%	59,09%	40,91%	59,09%	45,00%	55,00%
<i>Dirigenza</i>	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%

L'attuale situazione di distribuzione di "genere" sta procedendo verso un definito riequilibrio, dopo una fase iniziale di leggera prevalenza della componente maschile, determinatasi non tanto come esito di selezioni gestite dall'ente, ma come effetto della prima fase di costituzione dell'organico, in cui hanno prevalso i trasferimenti da altri enti di dipendenti assunti negli anni '70 e '80 dello scorso secolo, con una presenza femminile limitatissima.

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 una variazione nell'ultimo anno rilevato, per effetto delle cessazioni sopra dette.

I valori riscontrati presso l'ente sono in linea con quelli del personale della Giunta regionale, limitatamente all'incidenza percentuale dei laureati (52% nel nostro caso contro il 53% nel dato aggregato). Dallo stesso confronto si rileva comunque un miglior risultato del Parco riguardo alla categoria dei dipendenti diplomati (43% contro il 37%). Da segnalare, come alla fine del 2015, la quota dei laureati dell'ente abbia superato, per la prima volta, quella dei diplomati.

SCOLARIZZAZIONE PERSONALE IN SERVIZIO			
titolo di studio	percentuale al 31/12/2013	percentuale al 31/12/2014	percentuale al 31/12/2015
<i>Post Laurea</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Laurea</i>	43,48%	43,48%	47,62%
<i>Laurea breve</i>	4,35%	4,35%	4,76%
<i>Diploma</i>	47,82%	47,82%	42,86%
<i>Licenza Media</i>	4,35%	4,35%	4,76%
<i>Licenza Elementare</i>	0,00%	0,00%	0,00%
TOTALE	100,00%	100,00%	100,00%

L'analisi sulla **struttura del capitale umano** è affidata alla tabella che segue, dove sono evidenziati alcuni indicatori rimarchevoli, con i relativi valori assunti alla fine degli esercizi 2014, 2014 e 2015:

STRUTTURA DEL CAPITALE UMANO			
indicatore	valore al 31/12/2013	valore al 31/12/2014	valore al 31/12/2015
sommatoria età dipendenti/numero dipendenti	51,70	52,70	53,18
numero laureati/numero dipendenti	0,48	0,48	0,52
sommatoria anzianità dei dipendenti nell'ente/numero dipendenti	16,17	17,17	18,27
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 (53,18 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 31/12/2012	percentuale al 31/12/2013	percentuale al 31/12/2014 (*)
<i>Categoria A</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Categoria B</i>	2,75%	2,78%	2,78%
<i>Categoria C</i>	20,14%	20,25%	20,25%
<i>Categoria D</i>	65,34%	64,90%	64,90%
<i>Dirigenza</i>	11,77%	12,07%	12,07%
TOTALE	100,00%	100,00%	100,00%

(*) dati indicativi

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 – coincidente con la figura del Direttore – senza variazione di personale in servizio rispetto all'analogo quadro conoscitivo riferito al periodo precedente.

Pertanto, la seguente tabella delle risorse finanziarie triennali riporta le previsioni di spesa dell'ente nella sua globalità e senza articolazione interna di strutture organizzative. Gli importi sono quelli iscritti nel corrispondente bilancio pluriennale di previsione del triennio 2016-2018, ad oggi adottato.

RISORSE FINANZIARIE TRIENNIO 2016/2018 (*)				
struttura massima dimensione	acquisti beni/servizi	costi personale	ammortamenti svalutazioni	totale
Settore "Direzione Generale"	1,14	2,77	0,38	4,29

(*) 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 dalla Giunta esecutiva del Parco, con proprio atto deliberativo dopo il 31 gennaio dell'esercizio di riferimento, per i problemi accennati in apertura.

Il terzo punto del Ciclo – ovverosia il monitoraggio in corso di esercizio – è realizzato entro il 15 luglio dall'U.O. "Affari contabili e personale". A seguito di tali verifiche, il Direttore propone alla Giunta esecutiva 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 operativa* (rqpo), 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 e declinazione intermedia

Da alcuni anni, la Giunta Regionale della Toscana, nell'approvare il proprio *Piano della qualità della prestazione organizzativa 2014*, ha individuato e successivamente confermato 9 obiettivi, che valgono pure per il corrente esercizio, in mancanza di atti modificativi ed integrativi.

Tali obiettivi strategici della Regione Toscana sono di seguito elencati con il loro titolo completo e valgono, in modo completo ed articolato, per gli Uffici e i servizi della Giunta Regionale:

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.

Nel caso del Parco, l'analisi di dettaglio del *Piano della qualità della prestazione organizzativa* 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, 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 ha inteso ed 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 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 tabella che segue, il piano degli obiettivi strategici – sia regionali, sia peculiari dell'Ente parco – va ad assumere la seguente articolazione e 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

3.3. Obiettivi ed indicatori di performance dell'ente

3.3.1. Obiettivi comuni ai tre Parchi Regionali

Dal 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, è stata concordata una serie di obiettivi ed indicatori comuni, qui di seguito esplicitati, che trovano collocazione distinta tra gli obiettivi organizzativi ed individuali del vertice amministrativo, a seconda della loro caratteristiche di complessità e specificità.

Nella tabella che segue si riassume quanto sopra introdotto, con modifiche rispetto al 2015 nel riferimento all'obiettivo strategico:

area strategica	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	indicatore	collocazione obiettivo
governance	dinamismo e competitività dell'economia toscana	"customer satisfaction" dei servizi del parco	media dei gradi di giudizio espressi	organizzativo
			rapporto tra numero di giudizi positivi di soddisfazione e numero totale di questionari raccolti/restituiti	individuale Direttore
economia	una p.a. trasparente: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	rapporto tra ricavi propri e contributi ordinari di enti territoriali	organizzativo
			rapporto tra ricavi propri e media del quadriennio precedente	individuale Direttore
ambiente	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	capacità attrattiva ed accoglienza	rapporto tra numero di partecipanti e numero di posti a disposizione	individuale Direttore

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.

La situazione dell'obiettivo in parola è riportata nella tabella che segue, relativamente agli ultimi dati disponibili del 2014:

CONTENIMENTO DEI COSTI DELLA STRUTTURA				
obiettivo	2010		2014	
	importo		importo	riduz. %
Spese personale	1.097.360,76		1.054.906,36	- 3,9%
Spese generali (*)	618.415,46		400.936,14	- 35,3%
totale (*)	1.715.776,22		1.455.842,50	- 15,1%

(*) al netto delle spese per gli amministratori

3.3.2. Indicatori di Outcome

Per misurare l'impatto "sociale" delle politiche di Parco sono stati selezionati tre 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 speranza di crescita possibile e di tenuta/mantenimento rispetto ai valori iniziali, poiché è latente la tendenza al decremento (o più debole quella all'incremento) nelle variabili a numeratore.

Si rileva l'impossibilità di utilizzo di indicatori di outcome che abbiano un più diretto riferimento alle dinamiche ambientali e allo specifico della missione di tutela e conservazione del patrimonio, poiché gli effetti in questo campo hanno orizzonti di medio-lungo termine e quindi gli indicatori conosciuti risultano poco adatti ad un monitoraggio annuale.

obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME					
	numeratore	denominatore	significato	valore iniziale	valore target 2016-2018	note
dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	numero di operatori di agricoltura biologica (produttori e raccoglitori) dei comuni del parco*100	numero di operatori di agricoltura biologica della regione toscana	misura la consistenza dell'agricoltura di qualità nei comuni del parco rispetto al territorio regionale	$\frac{6.000}{3.681}$ = 1,63% (dato 2014)	i ≥ 1,80%	fonte dati: Regione Toscana
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	presenze nei musei dei comuni del parco *100	presenze nei musei delle province di lucca e massa carrara	misura l'attrattiva dell'offerta culturale nei comuni del parco rispetto all'immediato intorno territoriale	$\frac{6.703.100}{484.021}$ = 13,85% (dato 2013)	i ≥ 15,0%	fonte dati: Regione Toscana
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	numero aziende agrituristiche delle province di lucca e massa carrara*100	numero aziende agrituristiche della regione toscana	misura l'attrattiva dell'offerta qualitativa rurale delle province su cui insiste il parco rispetto al territorio regionale	$\frac{26.800}{4.049}$ = 6,62% (dato 2014)	i ≥ 6,5%	fonte dati: Regione Toscana

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, che è parte non esaustiva 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.

La valutazione dei dipendenti dell'Ente deve tenere conto sia degli obiettivi di prestazione (organizzativi; professionali-gestionali; individuali o di gruppo), sia dei comportamenti organizzativi (impegno, capacità, autonomia, ecc.).

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
Direttore	30%	30%	40%
Coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative	45%	25%	30%
Coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative	55%	20%	25%
Restante personale del comparto	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>
ottimo	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 85\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 90\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
buono	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 85\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
discreto	$\geq 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
sufficiente	$\geq 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
insufficiente	$< 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$< 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$< 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$

Si specifica che, per gli indicatori di output e trasversali, il loro valore di sintesi è dato dalla media aritmetica dei risultati percentuali di ogni batteria di indicatori. Invece, per quelli specifici, il valore percentuale riportato è la media ponderata con il grado di difficoltà tra tutti gli indicatori specificamente attribuiti alla figura professionale presa in considerazione.

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 di 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, che è 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 2016	valore target 2017	valore target 2018	eventuale benchmark	
dinamismo e competitività dell'economia toscana	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	<u>64.068,99</u> 3.740 17,13 €/h (dato 2014)	$i \leq 15,00 \text{ €/h}$	$i \leq 15,00 \text{ €/h}$	$i \leq 15,00 \text{ €/h}$	18,79 €/h costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (b)	
	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	potenziamento dell'attrattiva dell'offerta territoriale dell'ente in campo turistico	visitatori percorsi naturalistici a pagamento del territorio del parco / media del triennio precedente	<u>19.161</u> 17.571 = 1,09 n/n (dato 2014)	$i \geq 1,00$	$i \geq 1,00$	$i \geq 1,00$		
una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi ordinari di enti territoriali	ricavi delle vendite e delle prestazioni * 100 / contributi ordinari di enti territoriali	<u>13.849.974</u> 1.619.991,70 8,55% (dato 2014)	$i \geq 11,00\%$	$i \geq 11,50\%$	$i \geq 12,00\%$		obiettivo comune ai tre Parchi Regionali
il valore e la vocazione nazionale/ internazionale del parco	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	accessi di visitatori di lingua straniera al portale dell'ente * 100/ accessi totali di visitatori al portale dell'ente	<u>814.300</u> 37.670 21,62% (dato 2014)	$i \geq 21,00\%$	$i \geq 22,00\%$	$i \geq 22,00\%$	serie storica e rilevamento Google analytics (report sessioni)	obiettivo strategico specifico dell'ente dipendente

Il "customer satisfaction" è una scheda somministrata ai fruitori dei servizi che 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 valori numerici di ognuno dei quesiti posti, 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.

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 2016	valore target 2017	valore target 2018		
capacità produttiva e dimensione della struttura	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 correnti gestite (n)	$\frac{€ 1.048.495,06}{€ 679.925,18} = 1,54$ (dato 2014)	$i \leq 1,50$	$i \leq 1,50$	$i \leq 1,50$	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
gestione del capitale umano	indicazioni sul clima interno alla struttura organizzativa	mantenimento della situazione ottimale da sempre registrata	ore annuali di assenza per malattia (al netto maternità) *100/ ore lavorabili annuali	$\frac{27.000}{36.458} = 0,74\%$ (dato 2014)	$i \leq 2,00\%$	$i \leq 2,00\%$	$i \leq 2,00\%$	5,40% dato nazionale (2013)	possibilità di incidenza di 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	$\frac{522}{23} = 22,70 \text{ h/dip.}$ (dato 2014)	$i \geq 20,00 \text{ h/dip}$	$i \geq 21,00 \text{ h/dip.}$	$i \geq 22,00 \text{ h/dip.}$	30 h annue (valore target per enti locali)	possibilità di incidenza di eventi estremi per la ridotta dimensione del campione
produttività/ efficienza produttività	semplificazione procedimenti amministrativi	riduzione del numero degli atti amministrativi prodotti	totale risorse gestite (n)/ numero atti amministrativi	$\frac{€ 679.925,18}{548} = 1.240,74 \text{ €/n.}$ (dato 2014)	$i \geq 1.000,00 \text{ €/n.}$	$i \geq 1.000,00 \text{ €/n.}$	$i \geq 1.000,00 \text{ €/n.}$		

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

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 rinnova l'invito, regolarmente tralasciato, ad 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.

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:

posizione responsabilità	numero minimo di obiettivi strategici correlati	numero minimo di declinazioni correlate	numero minimo di obiettivi individuali da assegnarsi
Direttore	5	8	10
Coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative	2	2	4
Coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative	2	2	4
restante personale del comparto	1	2	3

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 correlabile;
- 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
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 in materia di ambiente-territorio-agricoltura	•		•		•			
	filiera agroalimentare di connessione tra ambiente e turismo	•		•		•			
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	salvaguardia delle diverse 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	•	•						

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	direttore	coordinatori uffici						
			con posizione organizzativa				senza posizione organizzativa		
			affari contab. e personale	interventi nel parco	pianificazione territoriale	valorizzazione territoriale	lavori pubblici	ricerca e conservazione	vigilanza e gest. fauna
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	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	•				•			

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 sorprendere 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, per l'ennesima volta, 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 di proiezione). 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						eventuale benchmark	note
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2016	valore target 2017	valore target 2018		
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	$\frac{35.331,82}{2.575} = 13,72 \text{ €/h}$ (dato 2015)	$i \leq 14,00 \text{ €/h}$	$i \leq 14,00 \text{ €/h}$	$i \leq 14,00 \text{ €/h}$	18,79 €/h costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (dato 2013)	
		gradimento della visita attraverso il "customer satisfaction" dei servizi turistici del parco	numero di giudizi positivi di soddisfazione riguardo al servizio informativo del Parco * 100 / numero totale di questionari raccolti e/o restituiti	$\frac{5.100}{71} = 71,83\%$ (dato 2015)	$i \geq 68,00\%$	$i \geq 70,00\%$	$i \geq 72,00\%$	valore iniziale di target corrispondente in % alla scala decimale di valutazione, poi a crescere	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali
	capacità attrattiva ed accoglienza	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	numero partecipanti * 100/ numero posti disponibili	$\frac{10.900}{150} = 72,67\%$ (dato 2015)	$i \geq 75,00\%$	$i \geq 75,00\%$	$i \geq 75,00\%$	rapporto con altri parchi e aree protette	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali
coesione territoriale ed attrattività: qualità della città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	adeguamento del piano per il parco al parere vincolante del consiglio direttivo	numero di giorni di effettiva elaborazione *100 / tempo massimo di elaborazione	$\frac{18.200}{182} = 100,00\%$ (riferimento normativo)	$i \leq 50,00\%$			in relazione alla modifica dell'art. 110, comma 3, della L.R. n. 30/2015	i giorni si computano dalla data di entrata in vigore della necessaria modifica di legge citata
una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali	ricavi delle vendite e delle prestazioni *100 / media del quadriennio precedente	$\frac{12.582.012}{118.541,59} = 106,14\%$ (dato 2015)	$i \geq 130,00\%$	$i \geq 115,00\%$	$i \geq 105,00\%$	rapporto con altri parchi e aree protette	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI DEL DIRETTORE

obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori						eventuale benchmark	note
		descrizione obiettivo	numeratore / denominatore	valore iniziale	valore target 2016	valore target 2017	valore target 2018		
una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di costi di beni e servizi*100 / previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	<u>42.910.715</u> 531.588,48 = 80,72% (dato 2015)	i ≥ 80,00%	i ≥ 81,00%	i ≥ 82,00%	valore proporzionale della scansione periodica = 83,33%	dato da rilevarsi al 31 ottobre di ciascun esercizio
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione della sezione "amministrazione trasparente"	n. pagine web con contenuti conformi, esatti ed accurati *100 / n. pagine web assegnate (*)	<u>4.800</u> 34 = 96,00 % (dato 2015)	i = 100,00%	i = 100,00%	i = 100,00%		
biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	soggiorni ed esperienze residenziali di educazione ambientale	costi lordi del servizio / numero totale di presenze giornaliere	<u>65.735,62</u> 940 = 69,93 €/n (dato media triennio 2013-15)	i ≤ 68,00 €/n	i ≤ 67,50 €/n	i ≤ 67,00 €/n	confronto con costi di servizi analoghi in ambito regionale	
		programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	costi lordi del servizio / numero classi scolastiche aderenti all'offerta	<u>22.226,67</u> 46 = 483,19 €/n (dato media biennio 2014-15)	i ≤ 500,00 €/n	i ≤ 500,00 €/n	i ≤ 500,00 €/n	confronto con costi di servizi analoghi in ambito regionale	
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione	immagine e comunicazione istituzionale dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	numero comunicati stampa prodotti/anno	32/anno (dato 2015)	34/anno	35/anno	36/anno	valore ottimale di tendenza = 1 alla settimana; 52 per anno	

(*) pagine web attribuite come soggetto responsabile dell'aggiornamento dei dati dal vigente P.T.T.I., 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 2016	valore target 2017	valore target 2018		
dinamismo e competitività dell'economia toscana	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	attività commerciale eco-compatibile nei centri visita (prodotti agro-alimentari)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	$\frac{273.700}{1.574,24} = 173,86\%$ (dato 2014)	$i \geq 150,00\%$	$i \geq 150,00\%$	$i \geq 130,00\%$	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco"	
		attività commerciale eco-compatibile nei musei (biglietti ingresso)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	$\frac{212.650}{1.366,50} = 155,62\%$ (dato 2014)	$i \geq 109,00\%$	$i \geq 110,00\%$	$i \geq 111,00\%$	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	
		attività commerciale eco-compatibile (pubblicazioni)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	$\frac{228.536}{1.294,15} = 176,59\%$ (dato 2014)	$i \geq 120,00\%$	$i \geq 120,00\%$	$i \geq 120,00\%$	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	gestione dei musei del parco	visitatori nuovo museo *100/ visitatori altre strutture museali dell'ente	$\frac{142.000}{13.914} = 10,21\%$ (dato 2014)	$i \geq 7,00\%$	$i \geq 7,50\%$	$i \geq 8,00\%$	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	adeguamento del piano per il parco alle norme del piano paesaggistico regionale ed aggiornamento del quadro della pianificazione locale (*)	numero di giorni di effettiva elaborazione *100 / tempo massimo di elaborazione	$\frac{18.200}{182} = 100,00\%$ (riferimento normativo)	$i \leq 33,34\%$			Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	i giorni si computano dalla data di entrata in vigore della necessaria modifica all'art. 110, comma 3, della L.R. n. 30/2015
		atti ed elaborati per il piano integrato del parco: localizzazione cartografica delle emergenze antropiche presenti nei bacini estrattivi	numero bacini cartografati / anno	nessuno	$i \geq 2/\text{anno}$	$i \geq 2/\text{anno}$	$i \geq 2/\text{anno}$	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	azione funzionale alla redazione del quadro conoscitivo dell'allegato "attività estrattive"

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 2016	valore target 2017	valore target 2018		
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	redazione della relazione biennale sullo stato di salute di specie e habitat nell'area parco e nei siti natura 2000	numero di giorni di effettiva elaborazione *100 / tempo massimo di elaborazione	$\frac{18.200}{182} = 100,00\%$ (riferimento normativo)	$i \leq 33,34\%$			Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	i giorni si computano dalla metà dell'anno corrente
	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 rimosse *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	$\frac{€ 734.220}{6.249,22} = 117,49\%$ (dato 2014)	$i \geq 120,00\%$	$i \geq 110,00\%$	$i \geq 105,00\%$	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	
		attività di controllo presso siti di cava per verificare gli interventi di ripristino e/o la presenza di rifiuti derivanti da attività estrattiva	verifica della bonifica da rifiuti di cava di singole aree estrattive	6/anno (dato 2014)	$i \geq 3$	$i \geq 4$	$i \geq 5$	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	
	razionalizzazione e riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sviluppo delle fonti rinnovabili (fotovoltaico) per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	potenza erogata complessivamente dai moduli fotovoltaici in condizioni standard	kWp 29,75 (dato 2014)	$i \geq 30,00$ kWp	$i \geq 31,00$ kWp	$i \geq 32,00$ kWp	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco" (60%) Coordinatore U.O. "Lavori Pubblici" (40%)	
una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali e del controllo della spesa	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di costi di beni e servizi*100 / previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	$\frac{42.910.715}{531.588,48} = 80,72\%$ (dato complessivo 2015)	$i \geq 80,00\%$	$i \geq 81,00\%$	$i \geq 82,00\%$	Coordinatori Uffici	dato da rilevarsi al 31 ottobre sui conti di rispettiva competenza
		controllo di qualità del servizio esterno di pulizia degli uffici	numero di giudizi positivi interni di soddisfazione riguardo al servizio esterno * 100 /numero totale di giudizi raccolti	nessuno	$i \geq 60,00\%$	$i \geq 65,00\%$	$i \geq 70,00\%$	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	

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 2016	valore target 2017	valore target 2018		
una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	totale giorni istruttoria (n) / numero pronunce	$\frac{1.134}{22}$ = 51,55 gg./pron. (dato 2014)	i ≤ 75 gg	i ≤ 75 gg	i ≤ 75 gg	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	(n) dall'inizio del procedimento all'emanazione del giudizio di sintesi, al netto delle interruzioni dei termini
		riduzione dei tempi medi di emanazione dei nulla osta per gli interventi forestali	totale giorni istruttoria (n) / numero nulla osta	nessuno	i ≤ 55 gg	i ≤ 55 gg	i ≤ 55 gg	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	(n) dall'inizio del procedimento alla pubblicazione del nulla osta, al netto delle interruzioni dei termini
		riduzione dei tempi medi di rilascio concessioni uso logo per produzioni agro-alimentari	totale giorni istruttoria (n) / numero determinazioni	nessuno	i ≤ 70 gg	i ≤ 65 gg	i ≤ 60 gg	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco"	(n) dall'inizio del procedimento alla pubblicazione dell'atto di concessione, al netto delle interruzioni dei termini
		riduzione dei tempi medi di rilascio autorizzazioni attraversamento armi	totale giorni istruttoria (n) / numero determinazioni	nessuno	i ≤ 70 gg	i ≤ 65 gg	i ≤ 60 gg	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	(n) dall'inizio del procedimento alla pubblicazione dell'autorizzazione e, al netto delle interruzioni dei termini
		riduzione dei tempi medi di pagamento di fornitori	totale giorni istruttoria (n) / numero mandati di pagamento	nessuno	i ≤ 30 gg	i ≤ 30 gg	i ≤ 30 gg	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	Dati da fornirsi disaggregati; dalla fattura alla determinazione di liquidazione e da questa al mandato
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione della sezione "amministrazione trasparente"	n. pagine web con contenuti conformi, esatti ed accurati *100 / n. pagine web assegnate (**)	$\frac{4.800}{34}$ = 96,00% (dato 2015 direttore)	i = 100,00%	i = 100,00%	i = 100,00%	Coordinatori Uffici Individuati dal P.T.T.I.	

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 2016	valore target 2017	valore target 2018		
biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi	censimento annuale delle popolazioni apuane di mufloni	numero di partecipanti esterni *100 / media del biennio precedente	$\frac{4.500}{29,5}$ = 152,54% (dato 2015)	$i \geq 100,00\%$	$i \geq 100,00\%$	$i \geq 100,00\%$	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	
biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	realizzazione di un dépliant sul percorso delle "marmitte dei giganti" del m. sumbra	numero di giorni di effettiva realizzazione *100 / tempo massimo di elaborazione	$\frac{9000}{90}$ = 100,00% (tempo medio)	$i \leq 66,67\%$			Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	

(*) per l'adeguamento del piano per il parco si fa riferimento alla deliberazione del Consiglio Regionale n. 10 del 1° marzo 2016, limitatamente ai punti del dispositivo del medesimo atto: 4 d) secondo e terzo alinea; 4 e).

(**) pagine web attribuite come soggetto responsabile dell'aggiornamento dei dati dal vigente P.T.T.I., 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 2016	valore target 2017	valore target 2018		
il valore e la vocazione nazionale/internazionale del parco	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	accessi di visitatori di lingua straniera al sito web specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di visitatori allo stesso sito web specifico	$\frac{117.900}{3.574} = 32,99\%$ (dato 2014)	$i \geq 18,00\%$	$i \geq 20,00\%$	$i \geq 22,00\%$	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione" (80%) altro specialista conservazione natura (20%)	website di riferimento: apuanegeopark.it fonte dati: Google analytics (report sessioni)
				$\frac{43.300}{1.018} = 42,53\%$ (dato 2014)	$i \geq 18,00\%$	$i \geq 20,00\%$	$i \geq 22,00\%$	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)
				$\frac{23.100}{1.014} = 22,78\%$ (dato 2014)	$i \geq 18,00\%$	$i \geq 20,00\%$	$i \geq 22,00\%$	Ufficio "Valorizzazione territoriale" (80%)	website di riferimento: apuaneturismo.it fonte dati: Google analytics (report sessioni)
				$\frac{47.700}{2.013} = 23,70\%$ (dato 2014)	$i \geq 18,00\%$	$i \geq 20,00\%$	$i \geq 22,00\%$	Ufficio di Staff (80%)	website di riferimento: apuaneducazione.it fonte dati: Google analytics (report sessioni)

4.2.4. Obiettivi ed indicatori per una valutazione integrata dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti del Parco, vertice amministrativo compreso, prevede da quest'anno anche l'uso sperimentali di indicatori specifici, da utilizzare come strumenti integrativi e di ausilio alla redazione della tabella di cui al paragrafo 3.4.1.

Questa ulteriore batteria di indicatore ha relazioni evidenti con gli indicatori trasversali di cui al paragrafo 2.1.3.

obiettivo strategico	INDICATORI DI COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO					
	descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2016-2018	soggetto assegnatario	note
gestione del capitale umano	miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative	numero di giudizi complessivi positivi / numero totale di giudizi raccolti	nessuno	i ≥ 0,60	Direttore e Coordinatori Uffici	attraverso la somministrazione di un questionario di rilevazione del giudizio qualitativo del personale delle posizioni gerarchiche dipendenti circa le capacità d'indirizzo e coordinamento del responsabile della struttura organizzativa di volta in volta considerata
adesione alla missione dell'ente	partecipazione extra-lavorativa alle attività pubbliche dell'ente	numero presenze extra lavorative ad eventi promozionali / numero totale di tali eventi	nessuno	i ≥ 0,60	Coordinatori e preposti Uffici	

5. SCHEDA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI PRESTAZIONE

A partire dal corrente anno, si introduce l'utilizzo sperimentale della seguente scheda di monitoraggio finale e documentazione circa la misurazione degli indicatori correlati agli obiettivi di prestazione assegnati. Entro e non oltre il 15 gennaio successivo all'esercizio di riferimento, ogni coordinatore di struttura organizzativa (Ufficio o servizio) deve compilare la seguente scheda ed inviarla, tramite protocollo, al Direttore e all'U.O. "Affari contabili e personale". Il mancato invio corrisponde al non raggiungimento degli obiettivi sopra detti:

SCHEDA MONITORAGGIO FINALE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI PRESTAZIONE				
anno:	2016	struttura organizzativa:	U.O. "....."	
descrizione obiettivo individuale assegnato	indicatore utilizzato [numeratore/denominatore]	valore target assegnato [i (=, ≥, ≤) valore (u.m/u.m., %)]	risultato conseguito [i = valore numeratore / valore denominatore (u.m/u.m., %)]	note di supporto documentale
data compilazione:	gg/mm/aaaa	nome e cognome del compilatore:		