



**Parco Regionale delle Alpi Apuane**

***Piano della qualità della  
prestazione organizzativa  
2018***

## Indice generale

1.	INTRODUZIONE	p. 2
1.1.	Il nuovo ambito di relazione programmatica del Piano	2
	Le modalità operative del Piano	2
2.	QUADRO ORGANIZZATIVO	4
2.1.	Parco Regionale delle Alpi Apuane: personale e risorse finanziarie	4
3.	IL CICLO E L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	6
3.1.	La gestione del Ciclo e i soggetti coinvolti	6
3.2.	Obiettivi strategici e declinazione intermedia	7
3.3.	Obiettivi ed indicatori di performance dell'ente	9
	<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	11
	<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	16
4.1.	Obiettivi individuali ed indicatori specifici: istruzioni	16
	<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	19
	<i>4.2.1. Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore</i>	
	<i>4.2.2. Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Responsabili degli Uffici</i>	
	<i>4.2.3. Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati tra Responsabili 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**

L'art. 36 della L.R. 30/3015 e succ. mod. ed integr. definisce 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 bisogna descrivere 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, come richiesto dall'art. 37, comma 2 della L.R. 30/2015.

Inoltre, l'art. 44, comma 2, della medesima L.R., impone di predisporre il *Bilancio preventivo economico* nel rispetto dei contenuti del *Documento di indirizzo annuale agli enti parchi*, di competenza della Giunta Regionale, stabilendo così il ruolo preminente di quest'ultimo atto di programmazione per dar corso alla catena di piani, programmi, relazioni, ecc., sopra riportati.

Pertanto, anche *Piano della qualità della prestazione organizzativa* dell'Ente Parco deve essere correlato e conseguente ai diversi provvedimenti, soprattutto di pianificazione economico-finanziaria, in parte sopra citati, di competenza ancora della Regione Toscana e dell'Ente parco stesso.

Tuttavia, il ritardo ad oggi accusato nell'adozione/approvazione dei diversi provvedimenti amministrativi sopra citati si riflette inevitabilmente anche sull'ultimo anello della catena, costituito – in questo caso – dal presente *Piano della qualità della prestazione organizzativa*. In effetti, alla data corrente del 31 gennaio (ultimo giorno utile per l'approvazione del pqpo), la Giunta Regionale non ha ancora approvato il *Documento di indirizzo annuale 2018 agli enti parco regionali*, per cui il Consiglio direttivo non è stato in grado di adottare, sino ad oggi, il proprio *Bilancio preventivo economico 2018*, entro cui si pone il *Programma annuale delle attività*. La mancata definizione di questi atti ha rappresentato un'oggettiva criticità per la predisposizione del *Piano 2018 della qualità della prestazione organizzativa*.

Di fronte all'alternativa di dover attendere l'approvazione/adozione dei provvedimenti sovraordinati oppure di procedere lo stesso alla definizione del *pqpo 2018*, l'Ente Parco ha optato per la seconda via, riservandosi la possibilità di eventuali interventi correttivi in itinere nel caso in cui gli atti sovraordinati contenessero indicazioni contrastanti con le scelte operate all'interno del ciclo della performance.

### **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*, che prende a riferimento sia le strutture organizzative sia i 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, per quanto applicabili, 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 *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza* (ptpct), soprattutto per quanto concerne la realizzazione, durante l'esercizio, delle misure programmate in materia di repressione della corruzione, legalità e accesso civico.

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 responsabili.

## **2. QUADRO ORGANIZZATIVO**

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

Al 31 dicembre 2017 risultano in servizio presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane 20 dipendenti, di cui un dirigente a tempo determinato (Direttore) e 19 tra funzionari, istruttori, collaboratori ed altre qualifiche e profili professionali, con contratto a tempo indeterminato del comparto "regioni-autonomie locali". In questo ente dipendente della Regione Toscana, non sono presenti 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 2016, con l'assunzione di un dipendente per rispondere agli obblighi della L. 68/1999.

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

<b>DISTRIBUZIONE PERSONALE PER INQUADRAMENTO E GENERE</b>						
<b>inquadramento</b>	<b>al 31/12/2015</b>		<b>al 31/12/2016</b>		<b>al 31/12/2017</b>	
	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>
<i>Comparto</i>	45,00%	55,00%	47,62%	52,38%	52,63%	47,37%
<i>Dirigenza</i>	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%

L'attuale situazione di distribuzione di "genere" ha raggiunto un equilibrio, che diviene perfetto al 50% nel dato aggregato tra comparto e dirigenza. Ciò è stato conseguito dopo una fase "storica" 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 effetti, durante gli anni '90 hanno prevalso i trasferimenti di dipendenti da altri enti, con una presenza femminile limitatissima. Non è possibile qui esprimere una previsione al 31 dicembre 2018, perché sono previste alcune assunzioni a fronte di un pensionamenti programmato.

Il **livello di scolarizzazione** è discretamente elevato presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane, come può rilevarsi dalla tabella che segue.

I valori riscontrati presso l'ente sono in linea con quelli del personale della Giunta regionale, limitatamente all'incidenza percentuale dei laureati (60% nel nostro caso contro il 53% della Regione nel dato aggregato). Dallo stesso confronto si rileva inoltre un analogo risultato del Parco riguardo alla categoria dei dipendenti diplomati (35% contro il 37%).

<b>SCOLARIZZAZIONE PERSONALE IN SERVIZIO</b>			
<b>titolo di studio</b>	<b>percentuale al 31/12/2015</b>	<b>percentuale al 31/12/2016</b>	<b>percentuale al 31/12/2017</b>
<i>Post Laurea</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Laurea magistrale</i>	47,62%	50,00%	55,00%
<i>Laurea breve</i>	4,76%	4,55%	5,00%
<i>Diploma</i>	42,86%	40,90%	35,00%
<i>Licenza Media</i>	4,76%	4,55%	5,00%
<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 rimarchevoli, con i relativi valori assunti alla fine degli esercizi 2015, 2016 e 2017:

STRUTTURA DEL CAPITALE UMANO			
indicatore	valore al 31/12/2015	valore al 31/12/2016	valore al 31/12/2017
sommatoria età dipendenti/numero dipendenti	53,18	53,16	53,31
numero laureati/numero dipendenti	0,52	0,55	0,60
sommatoria anzianità dei dipendenti nell'ente/numero dipendenti	18,27	18,42	19,21
numero totale dipendenti/numero strutture dirigenziali	21,00	22,00	20,00

L'immagine che se ne ricava è costantemente 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, notevolmente elevata (53,31 anni), difficilmente consentirà, in un prossimo futuro, di riversare il *know how* sui nuovi ingressi, in vigore 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 31/12/2014	percentuale al 31/12/2015	percentuale al 31/12/2016
<i>Categoria A</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Categoria B</i>	2,78%	2,86%	3,11%
<i>Categoria C</i>	20,25%	20,78%	18,85%
<i>Categoria D</i>	64,90%	63,87%	64,48%
<i>Dirigenza</i>	12,07%	12,49%	13,56%
<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 principale di responsabilità di spesa – coincidente con la figura del Direttore – nonché con 6 Responsabili di UU.OO., complesse e semplici, che gestiscono impegni economici di budget fino a 5.000,00 € per atto.

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 che verranno iscritti nel corrispondente bilancio pluriennale di previsione del triennio 2018-2020.

RISORSE FINANZIARIE TRIENNIO 2018/2020 (*)				
struttura massima dimensione	acquisti beni/servizi	costi personale	ammortamenti svalutazioni	totale
<i>Settore "Direzione Generale"</i>	1,12	2,97	0,42	4,51

(\*) 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'organizzazione dell'Ente 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 dal Consiglio direttivo del Parco, con proprio atto deliberativo entro il 31 gennaio dello stesso esercizio di riferimento.

Il terzo punto del Ciclo – ovverosia il monitoraggio in corso di esercizio – è realizzato entro il 30 giugno 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 – concernente la rendicontazione e la trasparenza dei risultati conseguiti – si estrinseca attraverso la stesura annuale della *Relazione sulla qualità della prestazione organizzativa* (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 dal Consiglio direttivo, 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 diversi anni, la Giunta Regionale della Toscana ha individuato ed applicato 9 obiettivi strategici generali, che orientano il proprio *Piano della qualità della prestazione organizzativa*. Tali obiettivi 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. 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 ha portato 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 reperimento 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, che viene normalmente utilizzata anche per verificare la corrispondenza del Bilancio preventivo agli indirizzi e alle direttive della Regione Toscana:



<b>obiettivo strategico</b>	<b>declinazione intermedia</b>
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>	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
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	salvaguardia delle differenti espressioni culturali del territorio
	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale
<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>	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
<b>biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali</b>	riforma, riassetto e riordino degli enti parco regionali
	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
<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 e mantenimento di certificazioni di qualità riconosciute a livello nazionale e/o internazionale
	riconoscibilità dell'ente e crescita dell' <i>appeal</i> 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
	diffusione dell'immagine del parco sulla rete
	sviluppo di comunicazioni istituzionali ed informative sui social media
<b>gestione del capitale umano</b>	miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative

Da alcuni anni, agli obiettivi strategici sopra descritti si aggiunge in coda l'obiettivo della "gestione del capitale umano", a valere per la prestazione individuale, ma non per quella organizzativa, pur giocando un ruolo non minimale nella valutazione dei comportamenti organizzativi.

### 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 delle 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	descrizione obiettivo	indicatore	collocazione obiettivo
<b>governance</b>	<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>	"customer satisfaction" dei servizi del parco	rapporto tra numero dei giudizi positivi di soddisfazione e numero totale di questionari raccolti	individuale Direttore
<b>economia</b>	<b>una p.a. trasparente: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi di enti territoriali	rapporto tra ricavi propri e contributi ordinari di enti territoriali	organizzativo
		approvazione del regolamento di contabilità con contenuto condiviso tra i tre enti	rapporto tra ricavi propri e media del quadriennio precedente	individuale Direttore
<b>ambiente</b>	<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	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 2018, ai sensi della nota di aggiornamento al DEFR per il medesimo esercizio, approvato con deliberazione del Consiglio Regionale n. 97 del 20 dicembre 2017. In particolare, l'obiettivo prevede di mantenere il costo del personale allo stesso livello del 2016.

La situazione dell'obiettivo in parola è riportata nella tabella che segue, relativamente al valore target del 2016 e a quelli previsionali del 2017 e 2018:

<b>Mantenimento dei costi del personale al livello del 2016</b>			
obiettivo	2016 (*)	2017 (*)	2018 (**)
<i>Spese personale</i>	981.425,89	966.887,22	962.823,10

(\*) effettivo  
(\*\*) previsionale

### 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. Soltanto il primo indicatore consente il confronto con le altre aree protette regionali e nazionali, poiché il servizio che lo rende per l'Ente lo fa anche per altri parchi e riserve naturali. 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 e circoscritto 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 2018-2020	note
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>	totale giudizi espressi dai visitatori (con scala da 1 a 5) attraverso le loro recensioni sulla rete internet * 100	totale dei giudizi massimi esprimibili	misura l'apprezzamento dei visitatori nei confronti dell'area protetta	$\frac{460}{5}$ = 92,00% (dato 2017)	<b>i ≥ 90,0%</b>	Google
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	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	$\frac{8.860.100}{714.097}$ = 12,41% (dato 2015)	<b>i ≥ 15,0%</b>	fonte dati: Regione Toscana
<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	$\frac{28.700}{4.528}$ = 6,34% (dato 2016)	<b>i ≥ 6,5%</b>	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 Responsabili 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:

<b>posizione responsabilità</b>	<b>contributo raggiungimento obiettivi organizzativi</b>	<b>competenza e comportamenti professionali e gestionali</b>	<b>raggiungimento obiettivi individuali o di gruppo assegnati</b>
<b>Direttore</b>	30%	30%	40%
<b>Responsabili/coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative</b>	45%	25%	30%
<b>Responsabili/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):

<b>giudizio</b>	<b>obiettivi organizzativi</b>	<b>obiettivi professionali e gestionali</b>	<b>obiettivi individuali e di gruppo</b>
	<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>	< 65% media% $i_{target}$	< 70% media% $i_{target}$	< 75% media% $i_{target}$

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:

<b>comportamenti organizzativi</b>						
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							
		descrizione obiettivo	numeratore/ denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020	eventuale benchmark	note
<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	$\frac{€\ 28.592,42}{h\ 2.221}$ = 12,87 €/h (dato 2016)	$i \leq 15,00\ €/h$	$i \leq 15,00\ €/h$	$i \leq 15,00\ €/h$	18,79 €/h costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (dato 2013)	
	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	$\frac{21.985}{18.288}$ = 1,20 n/n (dato 2016)	$i \geq 1,00$	$i \geq 1,00$	$i \geq 1,00$		
<b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa</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 di enti territoriali	$\frac{€\ 20.133.234}{€\ 1.331.923,73}$ = 15,12% (dato 2016)	$i \geq 9,00\%$	$i \geq 10,00\%$	$i \geq 11,00\%$		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	$\frac{620.600}{30.681}$ = 20,23% (dato 2016)	$i \geq 22,00\%$	$i \geq 22,00\%$	$i \geq 22,00\%$	serie storica e rilevamento Google analytics (report sessioni)	obiettivo strategico specifico dell'ente dipendente

### 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" già 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							note
		risultato atteso	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020	eventuale benchmark	
<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 correnti gestite (n)	€ 981.425,89 € 701.099,93 = 1,40 (dato 2016)	i ≤ 1,50	i ≤ 1,50	i ≤ 1,50	indicatore diffuso nella contabilità finanziaria, da adattare a quella economico-patrimoniale	
<b>gestione del capitale umano</b>	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	h% 86,500 h 34.524 = 2,51% (dato 2016)	i ≤ 2,00%	i ≤ 2,00%	i ≤ 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	h 496 dip. 21,5 = 23,07 h/dip. (dato 2016)	i ≥ 22,00 h/dip	i ≥ 23,00 h/dip.	i ≥ 24,00 h/dip.	30 h annue (valore target per enti locali)	
<b>produttività/efficienza produttività</b>	semplificazione procedimenti amministrativi	riduzione del numero degli atti amministrativi prodotti	totale risorse gestite (n)/numero atti amministrativi	€ 701.099,93 n. 445 = 1.575,50 €/n (dato 2016)	i ≥ 1.000,00 €/n	i ≥ 1.000,00 €/n	i ≥ 1.000,00 €/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 da operando l'ente parco da troppo tempo, 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 Responsabili/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
<b>Direttore</b>	5	8	10
<b>Responsabili/coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative</b>	2	2	4
<b>Responsabili/coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative</b>	2	2	4
<b>restante personale del comparto</b>	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						
			con posizione organizzativa				senza posizione organizzativa		
			affari contab. e personale	interventi nel parco	pianificazione territoriale	valorizzazione territoriale	lavori pubblici	controllo attività estrattive	vigilanza e gest. fauna
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>	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	•		•		•			
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	salvaguardia delle diverse espressioni culturali del territorio	•			•	•			
	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale					•			•
<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>	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	controllo attività estrattive	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	•	•	•	•	•	•	•	•
	riforma, riassetto e riordino degli enti parco regionali	•							
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 e mantenimento 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	•				•			
gestione del capitale umano	miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative	•	•	•	•	•	•	•	•

## 4.2. Individuazione ed assegnazione degli obiettivi individuali

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

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 Responsabili/coordinatori degli Uffici, che conservano un potere di spesa autonomo fino al limite di € 5.000,00 ad atto amministrativo.

Pertanto, la responsabilità correlata all'attuazione del PEG non risulta esclusiva del Direttore, ma solo prevalente, non fosse altro per l'allocatione 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 Responsabili/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 Responsabili/coordinatori responsabili delle UU.OO. complesse e semplici e, infine, a obiettivi promiscui tra Responsabili/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 2019	valore target 2019	valore target 2020			
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana</b>	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo servizio di accoglienza	costi gravanti sul bilancio dell'ente / ore di servizio coperte da risorse dell'ente	$\frac{28.606,60}{2.363}$ = 12,11 €/h (dato 2017)	i ≤ 14,00 €/h	i ≤ 14,00 €/h	i ≤ 14,00 €/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	$\frac{3.200}{45}$ = 71,11% (dato 2017)	i ≥ 72,00%	i ≥ 73,50%	i ≥ 75,00%	valore iniziale di target corrispondeva in % alla scala decimale di valutazione, per poi crescere fino al 75%	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	
	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	numero partecipanti * 100/ numero posti disponibili	$\frac{16.400}{200}$ = 82,00% (dato 2017)	i ≥ 76,00%	i ≥ 77,00%	i ≥ 78,00%	rapporto con altri parchi e aree protette	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	
<b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	verifica tecnico amministrativa di pronunce di compatibilità ambientale di attività estrattive	numero verifiche/ anno	1/anno (dato 2017)	i ≥ 2/anno	i ≥ 3/anno	i ≥ 3/anno		obiettivo richiesto da Direzione riferimento R.T.	
<b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	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	$\frac{29.108.593}{150.892,00}$ = 192,91% (dato 2017)	i ≥ 135,00%	i ≥ 120,00%	i ≥ 110,00%	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							
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020	eventuale benchmark	note
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>24.705.041</u> 526.886,63 = 46,89%  (dato 2017)	i ≥ 42,50%	i ≥ 43,00%	i ≥ 43,50%	valore proporzionale della scansione periodica = 50,00%	dato da rilevarsi al 30 giugno di ciascun esercizio (nuovo limite introdotto dal 2016 in luogo del 31/10)
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	realizzazione delle misure di natura organizzativa, in tema di trasparenza e anticorruzione, definite nel PTPCT	numero di misure completamente attuate * 100 / numero di misure previste nel PTPCT	100%  (dato 2017)	i = 100,00%	i = 100,00%	i = 100,00%		obiettivo comune ai tre Parchi Regionali  PQPO trasversale
	riforma, riassetto e riordino degli enti parco regionali	approvazione del regolamento di contabilità con contenuto condiviso fra i tre enti parco	numero di giorni di effettiva istruttoria *100 / tempo medio di approvazione provvedimenti regolamentari	non esiste	i ≤ 80,00%				obiettivo comune ai tre Parchi Regionali  i giorni si computano dalla data di approvazione del presente Piano
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>60.744,93</u> 918 = 66,17 €/n  (dato 2017)	i ≤ 68,00 €/n	i ≤ 68,00 €/n	i ≤ 68,00 €/n	69,13 €/h è il costo medio a partecipante nei soggiorni organizzati da soggetti privati nel medesimo territorio (dato 2016)	
		programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	costi lordi del servizio / numero classi scolastiche aderenti all'offerta	<u>25.940,00</u> 56 = 463,21 €/n  (dato 2017)	i ≤ 500,00 €/n	i ≤ 500,00 €/n	i ≤ 500,00 €/n	confronto con costi di servizi analoghi in ambito regionale	

**OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI DEL DIRETTORE**

obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori							
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020	eventuale benchmark	note
<b>il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco</b>	acquisizioni e mantenimento di certificazioni riconosciute a livello nazionale e/o internazionale	attuazione delle 41 azioni previste dal piano quinquennale (2018-2022) della Carta Europea per il Turismo Sostenibile nelle aree protette	numero di azioni attivate * 100 / numero totale di azioni previste (nell'annualità)	non esiste	i ≥ 80,00%	i ≥ 85,00%	i ≥ 90,00%	cfr.: strategia e Piano di azione della CETS	
			risorse economiche effettivamente utilizzate * 100 / risorse economiche preventivate (nell'annualità)	non esiste	i ≥ 70,00%	i ≥ 75,00%	i ≥ 80,00%	cfr.: strategia e Piano di azione della CETS	
<b>gestione del capitale umano</b>	miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative	capacità d'indirizzo e coordinamento attraverso la "valutazione dal basso"	giudizio qualitativo del personale coordinato, rilevato attraverso apposito questionario, circa la capacità di indirizzo e coordinamento del Direttore	88,02% (dato 2017)	i ≥ 64,07%	i ≥ 64,07%	i ≥ 64,07%	sistema di misurazione e valutazione adottato dalla Regione Toscana vedi anche par. 4.2.4	valido soltanto per la prestazione individuale e non per quella organizzativa

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

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI									
obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori						soggetto assegnatario	note
		descrizione obiettivo	numeratore/ denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020		
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	<u>€%108.400,00</u> € 2.120,53 = 51,12% (dato 2016)	i ≥ 75,00%	i ≥ 87,50%	i ≥ 100,00%	Responsabile U.O. "Interventi nel Parco"	
		attività commerciale eco-compatibile nei musei (biglietti ingresso)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	<u>€%304.500,00</u> € 2.191,25 = 138,96% (dato 2016)	i ≥ 111,00%	i ≥ 112,00%	i ≥ 113,00%	Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	
		attività commerciale eco-compatibile (pubblicazioni)	incasso totale * 100/ media del biennio precedente	<u>€% 204.330,00</u> € 2.084,85 = 98,01% (dato 2016)	i ≥ 120,00%	i ≥ 120,00%	i ≥ 120,00%	Responsabile 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	<u>193.100</u> 12.667 = 15,24% (dato 2016)	i ≥ 7,50%	i ≥ 8,00%	i ≥ 8,50%	Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	
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	<u>18.200</u> 182 = 100,00% (dato generale)	i ≤ 50,00%			Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	i giorni si computano dalla dal 10 ottobre 2018
		quantificazione dei volumi estrattivi autorizzati e numero cave effettivamente attive distinte per qualità materiali	dati restituiti/ricostruiti di più annualità (oltre quello in corso si aggiungono anni passati, a partire da quelli più vicini nel tempo, escludendo quelli già restituiti in passato) / anno	dato 2017 in corso di verifica	i ≥ 3/anno	i ≥ 3/anno	i ≥ 3/anno	Responsabile U.O. "Controllo attività estrattive"	azione di informazione statistica pubblica, oltre che funzionale alla redazione del quadro conoscitivo dell'allegato "attività estrattive"



OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI									
obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori						soggetto assegnatario	note
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020		
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco e dell'area contigua di cava	sanzioni amministrative rimosse *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	€% <u>2.674.272</u> € 7.219,68 = 370,41%  (dato 2016)	i ≥ 105,00%	i ≥ 100,00%	i ≥ 100,00%	Responsabile 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 per singole aree estrattive / anno	5/anno  (dato 2016)	i ≥ 5/a	i ≥ 5/a	i ≥ 5/a	Responsabile U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	
		cartellonistica e tabelle per i limiti del Parco e le sue emergenze	numero di tabelle stradali poste in opera (sostituite o integrate) / anno	dato 2017 in corso di verifica	i ≥ 20/anno	i ≥ 20/anno	i ≥ 20/anno	Responsabile U.O. "Interventi nel Parco"	
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>31.931.278</u> € 344.771,68 = 92,62%  (dato 2016 - calcolato al 31/10)	i ≥ 42,50%	i ≥ 43,00%	i ≥ 43,50%	Responsabili UU.OO. con pateri di spesa	dato da rilevarsi al 30 giugno 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	1400 / 20 = 70,00%  (dato 2016)	i ≥ 70,00%	i ≥ 72,50%	i ≥ 75,00%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI									
obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori						soggetto assegnatario	note
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020		
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	51,21 gg (dato 2016)	i ≤ 120 gg	i ≤ 120 gg	i ≤ 120 gg	Responsabili UU.OO. "Pianificazione territoriale" (30%) e "Controllo attività estrattive" (70%)	(n) da inizio procedimento a emanazione 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	41,72 gg (dato 2016)	i ≤ 55 gg	i ≤ 55 gg	i ≤ 55 gg	Responsabile U.O. "Pianificazione territoriale"	(n) da inizio procedimento a pubblicazione 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	60,00 gg (dato 2016)	i ≤ 65 gg	i ≤ 60 gg	i ≤ 60 gg	Responsabile U.O. "Interventi nel Parco"	(n) da inizio procedimento a pubblicazione atto di concessione, al netto delle interruzioni dei termini
		riduzione dei tempi medi di rilascio autorizzazioni attraversamento armi	totale giorni istruttoria (n) / numero determinazioni	36,00 gg (dato 2016)	i ≤ 65 gg	i ≤ 60 gg	i ≤ 55 gg	Responsabile U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	(n) da inizio procedimento a pubblicazione autorizzazione, al netto delle interruzioni dei termini
		riduzione dei tempi medi di pagamento di fornitori	indicatore di tempestività dei pagamenti (ITP) (*)	24,94 gg (dato 2016)	i ≤ 30 gg	i ≤ 30 gg	i ≤ 30 gg	Responsabile U.O. "Affari contabili e personale"	
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione della sezione "amministrazione trasparente"	n. pagine web con contenuti completi, corretti e conformi *100 / n. pagine web assegnate dal PTPCT (**)	$\frac{10.900}{113} = 96,50\%$ (dato 2016 complessivo)	i = 100,00%	i = 100,00%	i = 100,00%	Responsabili Uffici Individuati dal PTPCT	La verifica è eseguita a fine esercizio, prima dell'intervento correttivo del RPCT

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI									
obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori						soggetto assegnatario	note
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020		
<b>biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali</b>	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	$\frac{4.700}{37,5} = 125,33\%$ (dato 2016)	$i \geq 100,00\%$	$i \geq 100,00\%$	$i \geq 100,00\%$	Responsabile U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	
<b>biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali</b>	valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	realizzazione di un dépliant generale di revisione della carta geoturistica, per una promozione di più facile lettura dei geositi e dei geopercorsi	numero di giorni di effettiva realizzazione *100 / tempo massimo di elaborazione	$\frac{9.000}{90} = 100,00\%$ (tempo medio)	$i \leq 66,67\%$			Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale"	i giorni si computano dal 1° dicembre 2018

(\*) l'ITP è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo di corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento

(\*\*) pagine web attribuite come soggetto responsabile dell'aggiornamento dei dati dal vigente PTPCT; la conformità è stabilita dal confronto con i contenuti delle schede ANAC descrittive del D. Lgs. 33/2013 e succ. mod. ed integr.

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

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI COMPARTICIPATI TRA RESPONSABILI E PREPOSTI AGLI UFFICI									
obiettivo strategico	declinazione dell'ente	Risultati attesi e indicatori						soggetto assegnatario	note
		descrizione obiettivo	numeratore/denominatore	valore iniziale	valore target 2018	valore target 2019	valore target 2020		
<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	$\frac{146.700}{2.414} = 60,77\%$ (dato 2016)	i ≥ 22,00%	i ≥ 22,00%	i ≥ 22,00%	Responsabile U.O. "Valorizzazione territoriale" (80%) altro specialista conservazione natura (20%)	website di riferimento: apuanegeopark.it  fonte dati: Google analytics (report sessioni)
				$\frac{25.700}{548} = 46,90\%$ (dato 2016)	i ≥ 22,00%	i ≥ 22,00%	i ≥ 22,00%	Responsabile 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)
				$\frac{22.100}{1.049} = 21,07\%$ (dato 2016)	i ≥ 22,00%	i ≥ 22,00%	i ≥ 22,00%	Ufficio "Valorizzazione territoriale" (80%)	website di riferimento: apuaneturismo.it  fonte dati: Google analytics (report sessioni)
				$\frac{5.500}{265} = 20,75\%$ (dato 2016)	i ≥ 22,00%	i ≥ 22,00%	i ≥ 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, prevede da anche di un indicatore specifico collegato alla capacità di gestione del capitale umano, da utilizzare come strumento integrativo e di ausilio alla redazione della tabella di cui al paragrafo 3.4.1.

Questo ulteriore indicatore è già stato previsto per gli obiettivi individuali del Direttore e stabilisce 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 2017-2019	soggetto assegnatario	note
<b>gestione del capitale umano</b>	miglioramento del clima organizzativo all'interno delle strutture organizzative	$\Sigma$ delle % di conversione del punteggio medio di soddisfazione dei questionari / numero totale di questionari di rilevazione	nessuno	<b><math>i \geq 64,07\%</math></b>	Responsabili Uffici	somministrazione del questionario della Regione Toscana, adattato alla situazione del Parco, per la 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, utilizzando la scala di conversione della stessa Regione Toscana

## 5. SCHEDA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI PRESTAZIONE

Si conferma anche per il 2018 l'utilizzo 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				
<b>anno:</b>	<b>2016</b>	<b>struttura organizzativa:</b>	<b>U.O. "....."</b>	
<b>descrizione obiettivo individuale assegnato</b>	<b>indicatore utilizzato</b> [numeratore/denominatore]	<b>valore target assegnato</b> [i (=, ≥, ≤) valore (u.m/u.m., %)]	<b>risultato conseguito</b> [i = valore numeratore / valore denominatore (u.m/u.m., %)]	<b>note di supporto documentale</b>
<b>data compilazione:</b>	<b>gg/mm/aaaa</b>	<b>nome e cognome del compilatore:</b>		