

**Allegato "A" alla deliberazione del Consiglio direttivo n. 32 del 27 luglio 2018
sostituisce l'allegato "D" alla deliberazione del Consiglio direttivo n. 16 del 24 aprile 2018**



Parco Regionale delle Alpi Apuane

***Relazione illustrativa del
Bilancio preventivo 2018 e del
pluriennale 2018-2020***

Indice Generale

1	INTRODUZIONE	p. 2
1.1	Articolazione della <i>Relazione illustrativa</i>	p. 2
1.2	Ritardi nell'adozione del Bilancio per situazioni contingenti	p. 3
2	LA SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'ENTE PARCO	p. 4
2.1	Analisi generale dei ricavi	p. 4
	2.1.1 <i>Annuale 2018</i>	
	2.1.2 <i>Pluriennale 2018-2020</i>	
2.2	Analisi generale dei costi	p. 5
	2.2.1 <i>Scostamenti più significativi rispetto all'esercizio precedente</i>	
	2.2.2 <i>Ammortamenti</i>	
	2.2.3 <i>Ratei e risconti provenienti dagli esercizi precedenti</i>	
	2.2.4 <i>Pareggio di bilancio, stima e quantificazione dei costi</i>	
	2.2.5 <i>Previsione pluriennale 2018-2020 dei costi</i>	
3	IL DOCUMENTO D'INDIRIZZO ANNUALE PER GLI ENTI PARCO	p. 11
3.1	Premessa	p. 11
3.2	Potenziamento delle relazioni tra gli uffici degli enti parco	p. 11
3.3	Promozione sinergica tra i parchi di attività di comune interesse	p. 11
3.4	Forme di collaborazione tra parchi per lo sviluppo economico	p. 12
3.5	Conferma degli indirizzi operativi e direttive della dgr 974/2015	p. 13
	3.5.1 <i>Forme più efficaci di autofinanziamento dell'Ente parco</i>	
	3.5.2 <i>Strutture e percorsi per la valorizzazione delle risorse naturali</i>	
	3.5.3 <i>Avvio dei lavori per la redazione del Piano integrato per il Parco</i>	
	3.5.4 <i>Realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, valorizzazione culturale, ecc.</i>	
	3.5.5 <i>Realizzazione di segnaletica informativa</i>	
	3.5.6 <i>Creazione e ripristino di percorsi tematici e turistici con segnaletica e/o materiale promozionale</i>	
	3.5.7 <i>Definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale</i>	
	3.5.8 <i>Acquisizione di certificazioni ambientali</i>	
	3.5.9 <i>Inserimento in percorsi partecipati dedicati</i>	
	3.5.10 <i>Partecipazione a forme di gemellaggio o cooperazione con altri parchi</i>	
	3.5.11 <i>Uso di sistemi energetici a basso costo ambientale</i>	
	3.5.12 <i>Standardizzazione di procedimenti e strumentazioni</i>	
3.6	Trasparenza e prevenzione della corruzione	p. 16
4	GLI INDIRIZZI PER GLI ENTI DIPENDENTI DELLA REGIONE	p. 17
4.1	Concorso dell'Ente parco al patto di stabilità interno	p. 17
	4.1.1 <i>Contenimento dei costi di funzionamento</i>	
	4.1.2 <i>Raggiungimento del pareggio di bilancio</i>	
	4.1.3 <i>Tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello dei servizi</i>	
4.2	Razionalizzazione delle società partecipate	p. 19
5	IL PROGRAMMA ANNUALE DELLE ATTIVITÀ DEL PARCO	p. 21
5.1	Indirizzi prioritari e declinazione top-down degli obiettivi	p. 21
5.2	Il ruolo guida del <i>Documento d'indirizzo annuale</i>	p. 23
5.3	Interventi ed azioni prioritarie per l'Unesco Global Geopark	p. 23
5.4	Inquadramento sistematico delle iniziative ed attività	p. 24
6	INDICATORI DI BILANCIO	p. 31
6.1	Introduzione sperimentale	p. 31

1 INTRODUZIONE

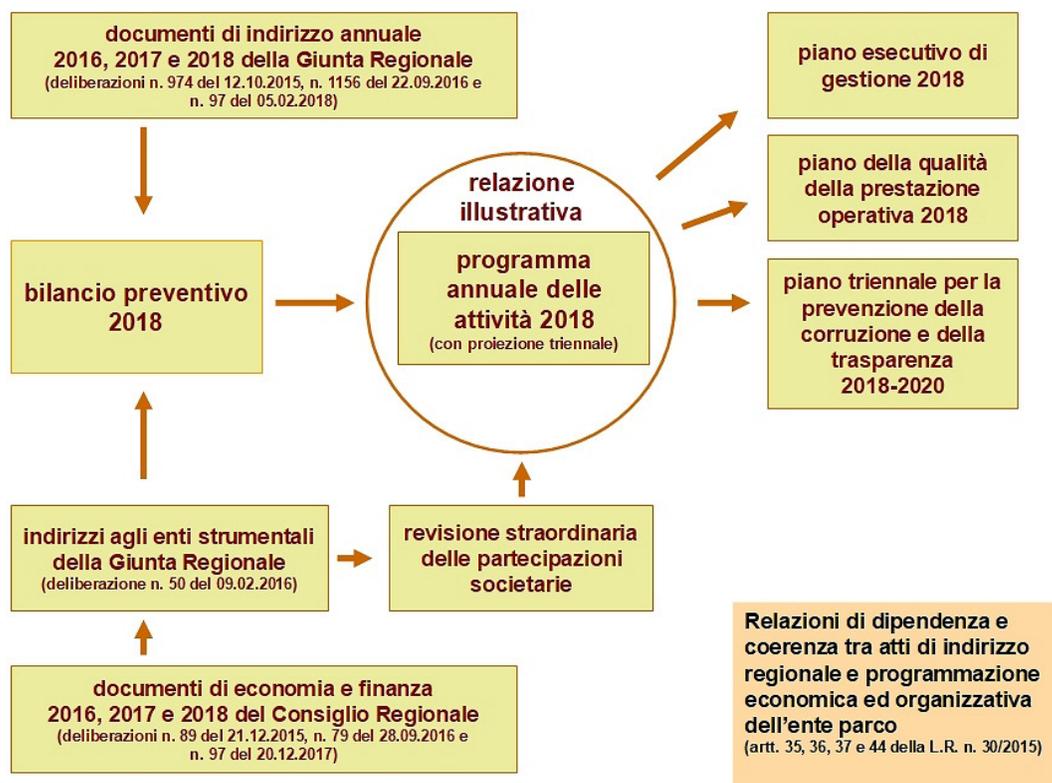
1.1 Articolazione della *Relazione illustrativa*

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

La stessa *Relazione* è redatta in conformità:

- a) al successivo art. 36 della stessa L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr., poiché al suo interno si trova il prescritto *Programma annuale delle attività del Parco*;
- b) al *Documento di indirizzo annuale per gli enti parco regionali*, che – ai sensi dell'art. 44, comma 2, della L.R. n. 30/2015 – è stato approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 97 del 5 febbraio 2018, a valere per l'esercizio 2018;
- c) agli *Indirizzi per gli enti strumentali della Regione Toscana*, che – ai sensi dell'allegato n. 4/1 al D. Lgs. 23 giugno 2011, n. 118 e succ. mod. ed integr. – sono presenti nel *Documento di Economia e Finanza Regionale 2018*, approvato con deliberazione del Consiglio Regionale n. 97 del 20 dicembre 2017;
- d) alle *direttive in materia di documenti obbligatori che costituiscono l'informativa di Bilancio*, per gli enti dipendenti, di cui alla deliberazione della Giunta Regionale n. 13 del 14 gennaio 2013.

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



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

Il 3° capitolo contribuisce, per buona parte, a dimostrare la coerenza del Bilancio preventivo 2018 rispetto agli atti indicati alle lettere b) e c) dell'elenco detto.

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

2 LA SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'ENTE PARCO

2.1 Analisi generale dei ricavi

2.1.1 Annuale 2018

Negli ultimi due esercizi, l'Ente Parco ha contenuto la criticità di una minore contribuzione da parte degli enti territoriali (-19% nella media) attraverso un aumento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni (altrimenti dette "entrate proprie").

La mitigazione ottenuta ha fatto particolare riferimento alle entrate provenienti dal contributo estrattivo di cui all'art. 27, comma 3 della L.R. 25 marzo 2015 n. 35, nonché dall'aumento dei ricavi dal merchandising e dalla vendita di servizi e dal ritocco delle tariffe degli oneri istruttori per procedimenti autorizzativi ed atti di assenso.

Riguardo al risultato delle vendite e prestazioni, il Bilancio preventivo 2017, assestato con le variazioni di bilancio in corso d'anno, ha stabilito un aumento del 40,0% rispetto al precedente esercizio, passando da € 200.515,54 (2016) a € 296.982,07 (2017). Il *Bilancio preventivo 2018* parte necessariamente da questo dato e lo ripropone nella sua sostanziale e corretta previsione, con stima prudenziale. Il valore indicato di € 282.210,47 per i ricavi delle vendite e delle prestazioni è la somma certificabile tra € 241.210,47 di ricavi da attività istituzionale e € 41.000,00 di ricavi da attività commerciale.

L'analisi descrittiva delle entrate previste deve poi considerare i contributi in c/esercizio degli enti territoriali, che partecipano ancora in misura decisiva al funzionamento dell'Ente parco. Il contributo comunicato ufficialmente dalla Regione Toscana per il 2018 sarà complessivamente di € 1.154.000,00 (con un piccolo incremento di € 33.333,33 nei confronti del 2017). I Comuni parteciperanno con le stesse risorse complessive dello scorso anno, in misura comunque diversa tra di loro secondo le quote stabilite dallo Statuto. Tuttavia, rimane ancora indefinita la quota di spettanza individuale di ogni Comune, poiché il Piano per il Parco e la L.R. 56/2017 e succ. mod. ed integr., hanno definito nuove superfici e dunque una diversa quota contributiva al Bilancio, al momento non ancora quantificabile per l'incompleta risposta da parte di Comuni sui dati di popolazione residente entro le superfici dell'area protetta, da cui si deve partire per il ricalcolo delle quote dette. Ad ogni modo, il totale del contributo degli enti locali è fissato a € 226.044,56, da cui una risorsa complessiva di € 1.380.044,56 che proviene dall'insieme degli enti pubblici territoriali, al netto di contributi regionali per progetti speciali (€ 8.600,00). Rispetto al 2017 non c'è più la quota straordinaria di € 86.978,55 derivante dal recupero di crediti contributi nei confronti della Provincia di Lucca e di € 33.050,88 per il pagamento della quota residua della Provincia di Massa Carrara.

Le risorse descritte e commentate sopra, insieme ad altri ricavi di minore importanza, portano la previsione del valore totale della produzione per il 2018 a € 1.726.676,70.

Nelle tabelle che seguono sono rispettivamente riportati e riassunti la variazione 2018-2017 dell'insieme dei contributi degli enti territoriali (tab. 1a) e la variazione per lo stesso periodo dei singoli enti locali (tab. 1b).

tab. 1a - variazione 2018-2017 del totale contributi degli enti territoriali alla gestione del parco

ricavi	2018	2017	differenza	%
contributo ordinario regione toscana	1.154.000,00	1.120.666,66	+ 33.333,34	+ 3,0%
contributo ordinario enti locali	226.044,56	346.073,99	- 120.029,43	- 34,7%
totale contributi di enti territoriali	1.380.044,56	1.466.740,65	- 86.696,09	- 5,9%

tab. 1a – variazione 2018-2017 dei contributi distinti degli enti locali alla gestione del parco

contributo ordinario enti locali	2018	2017	differenza	%
provincia di Lucca	0,00	(*) 86.978,55	- 86.978,55	-100,0%
provincia di Massa Carrara	0,00	(**) 33.050,88	- 33.050,88	-100,0%
comune di Camaiore	226.044,56	14.636,69	0,00	0,0%
comune di Careggine		9.742,18	0,00	0,0%
comune di Carrara		14.111,81	0,00	0,0%
comune di Casola in Lunigiana		2.149,00	0,00	0,0%
comune di Fabbriche di Vergemoli		13.008,10	0,00	0,0%
comune di Fivizzano		18.077,00	0,00	0,0%
comune di Galliciano		3.100,78	0,00	0,0%
comune di Massa		94.820,95	0,00	0,0%
comune di Minucciano		6.803,72	0,00	0,0%
comune di Molazzana		2.820,68	0,00	0,0%
comune di Montignoso		2.174,74	0,00	0,0%
comune di Fosdinovo / Pescaglia		1.581,98	0,00	0,0%
comune di Seravezza		18.844,05	0,00	0,0%
comune di Stazzema		17.781,24	0,00	0,0%
comune di Vagli Sotto		6.391,64	0,00	0,0%
totale contributi di enti locali		226.044,56	346.073,99	- 120.029,43

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

(**) il contributo indicato è stato corrisposto dalla Provincia di Massa Carrara quale ricalcolo della quota 2015 a seguito dell'entrata in vigore della L.R. 30/2015

2.1.2 Pluriennale 2018-2020

Per quanto riguarda la previsione dei ricavi nel triennio 2018-2020, non si prevedono significativi scostamenti in termini assoluti e percentuali rispetto alla situazione preventivata per l'esercizio 2018. Invariati nel triennio saranno i contributi degli enti territoriali (Regione + Comuni) e dunque fissati sull'importo annuale di 1.427 mila €. Lo stesso cosa può sostanzialmente dirsi anche per i ricavi delle vendite e delle prestazioni, che si annunciano con una debolissima flessione solamente per quelli derivanti da attività istituzionale.

2.2 Analisi generale dei costi

Il valore totale della produzione per il 2018 – stimato a 1.726,7 mila € – consentirà al Parco di sviluppare un'attività gestionale tendenzialmente riavviata verso un più autonomo recupero di quanto venuto meno nell'esercizio 2016 ad opera dei "tagli" sui trasferimenti regionali e per effetto della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr. (eliminazione dei contributi ordinarie di Province ed Unioni di Comuni).

Ad ogni modo, il favorevole andamento in crescita delle "entrate proprie" (già registrato nel biennio 2016-2017) e il piccolo incremento del contributo regionale (+33,3 mila €) garantiranno un livello più decoroso alle attività gestionali principali di un'area protetta, o comunque quelle di maggiore rilevanza esterna, cioè la conservazione naturalistica e la ricerca scientifica, nonché la gestione dei centri visita, dei musei, dell'educazione ambientale, della promozione turistica, degli eventi culturali, dei soggiorni estivi, della sentieristica, ecc.

2.2.1 Scostamenti più significativi rispetto all'esercizio precedente

La tab. 2 confronta, per macrovoci, la distribuzione dei costi nel *Bilancio preventivo 2018* e in quello analogo del 2017, assestato con le variazioni di bilancio in corso d'anno, non avendo ancora a disposizione i dati definitivi di quest'ultimo esercizio. Ciò per dar conto della manovra finanziaria ed illustrare gli scostamenti più significativi:

tab. 2 – distribuzione dei costi per macrovoci tra bilanci preventivi 2018 e 2017 (consolidato)0

costi	2018	2017	differenza	%
personale (ai sensi della circolare MEF n. 9/2006)	962.823,16	966.887,22	- 4.064,06	- 0,4%
organi e commissioni	31.319,90	18.417,71	12.902,19	70,1%
funzionamento uffici	176.667,11	188.530,39	- 11.863,28	6,3%
manutenzioni (*)	69.626,43	78.012,60	- 8.386,17	- 10,7%
ammortamenti e svalutazioni	120.416,47	122.493,92	- 2.077,45	- 1,7%
proventi ed oneri finanziari	10.749,19	11.555,47	- 806,28	- 7,0%
attività di parco	316.672,32	349.223,15	- 32.550,83	- 9,3%
totale	1.688.274,58	1.735.120,46	-46.845,88	- 2,7%

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

L'entità lorda delle spese del personale diminuirà leggermente nel 2018 del -0,4% rispetto allo scorso anno, in cui si era già fatta registrare una diminuzione stimata del -1,5%. La dotazione organica vigente, da sempre dimostratasi insufficiente per la portata della missione assegnata e la dimensione territoriale da gestire, presenta oggi una copertura dell'84,0% (21 posti su 25 totali) e diminuirà ulteriormente di un altro posto al 31 dicembre 2018, per il pensionamento senza *turn over* di un ulteriore dipendente.

Il *Bilancio di previsione 2018* indica un aumento limitato dei costi di funzionamento degli uffici, per un valore proporzionale del +6,3%. Il valore assoluto di questo incremento è confrontabile con il contributo straordinario regionale ricevuto e più volte citato. In effetti, vanno a incrementare questa macrovoce alcuni interventi relativi all'avvio del procedimento di predisposizione del *Piano integrato per il Parco*, in buona parte limitati all'esercizio in parola.

La tab. 2 indica anche un decremento nei costi per manutenzioni, che comunque risulta solo apparente. In effetti, il 2018 potrà beneficiare, per questa macrovoce, di una diminuzione di spesa "storica" perché in parte anticipata e dunque posta a carico degli esercizi precedenti attraverso un piano straordinario degli interventi manutentivi. Per completare la descrizione generale dei costi, ci sono ancora da aggiungere gli ammortamenti e le svalutazioni che pesano per 0,120 mln, nonché i proventi e gli oneri finanziari per 0,011 mln di €. Inoltre, la diminuzione dei costi per le "attività di parco" ammontato a 32mila € e corrispondono alla necessità di dover rientrare nel pareggio di bilancio, tenuto conto che le spese di promozione e valorizzazione dell'area protetta non corrispondono mai alle necessità oggettive, ma alle disponibilità effettive di risorse.

Infine, i costi per organi e commissioni sono stati previsti in aumento rispetto al precedente esercizio, poiché lo scorso novembre è finito il lungo periodo di commissariamento della presidenza del Parco (attuato a titolo gratuito), mentre si attende ancora la nomina del Consiglio direttivo.

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

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

carica	atto nomina	decorrenza	scadenza	compenso lordo a regime	oneri riflessi a regime	totale a regime
presidente parco	d.p.g.r n. 172 del 17.11.17	17.11.17	16.11.22	18.270,00	1.552,50	19.822,95
componente del consiglio direttivo	non ancora nominati			gettone di presenza pari a € 30,00 a seduta		
componente del comitato scientifico (7 in totale)	delibera c.d. parco n. 13 del 05.04.18	05.04.18	scadenza del consiglio direttivo	gettone di presenza pari a € 30,00 a seduta		
presidente collegio regionale unico revisori conti	d.p.c.r. n. 6 del 11.10.16	11.10.16	11.10.21	2.031,00	172,64	2.203,64
componente collegio regionale unico revisori conti (2 in totale)	d.p.c.r. n. 6 del 11.10.16	11.10.16	11.10.21	1.624,76 Totale 3.249,52	436,74 Totale 873,48	2.061,50 Totale 4.123,00

2.2.2 Ammortamenti

Gli ammortamenti al 31 dicembre 2017 sono riportati della seguente tab. 4 e sono altresì riferiti ai dati che diventeranno definitivi con l'adozione del Bilancio d'esercizio 2017, da deliberare, da parte del Consiglio direttivo:

tab. 4 – ammortamenti al 31 dicembre 2017

riepilogo ammortamento software	1.927,60
riepilogo ammortamento fabbricati	76.287,88
riepilogo ammortamento Impianti e macchinari	11.715,45
riepilogo ammortamento attrezzature alta tecnologia	9.052,12
riepilogo ammortamento mobili e arredi	7.806,02
riepilogo ammortamento automezzi	6.565,54
riepilogo ammortamento Opere d'arte e dotazioni museali	3.831,26
riepilogo ammortamento mezzi stradali e agricoli	308,05
riepilogo totale	117.493,92

Per fabbricati, attrezzature e mobili e arredi entrati in funzione nel 2017, si prevede l'entrata a regime della quota di ammortamento annuale completa. Per gli analoghi cespiti per i quali è previsto l'acquisto e l'entrata in funzione nel 2018, si prevede la quota di ammortamento annuale dimezzata (come stabilito dai principi contabili regionali). Il nuovo quadro previsionale per il 2018 è riportato nella seguente tab. 5:

tab. 5 – previsione degli ammortamenti dell'esercizio 2018

riepilogo ammortamento software	2.527,60
riepilogo ammortamento fabbricati	76.840,88
riepilogo ammortamento Impianti e macchinari	11.295,78
riepilogo ammortamento attrezzature alta tecnologia	10.192,90
riepilogo ammortamento mobili e arredi	5.737,40
riepilogo ammortamento automezzi	8.931,10
riepilogo ammortamento Opere d'arte e dotazioni museali	4.582,76
riepilogo ammortamento mezzi stradali e agricoli	308,05
riepilogo totale	120.416,47

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

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

atto di assegnazione del contributo	anno di contabiliz.	importo del contributo	sterilizzazione 2018
Decreto Regione Toscana n. 4238 del 30 settembre 2013 "Acquisto strumentazione software per passaggio a nuova contabilità"	2013	10.000,00 storno per minor spesa 362,00 restano 9.638,00	1.927,60
Decreto Regione Toscana n. 6603 del 24 dicembre 2010 - Decreto Regione Toscana n. 1136 del 6 marzo 2012 - "Percorso e struttura Fossil Free - punto tappa ippovia - museo della castagna Loc. Bosa - Careggine"	2012	223.500,00	6.705,00
Decreto Regione Toscana n. 6603 del 24 dicembre 2010 - Decreto Regione Toscana n. 1136 del 6 marzo 2012 - "Percorso e strutture "Fossil Free" - punto attrezzato escurs. bivacco San Luigi - Fabbriche di Vergemoli (Lu)"	2012	61.500,00	1.845,00
Decreto Regione Toscana n. 5747 del 25 ottobre 2010 "Allestimento Centro Visite Equi Terme"	2012	119.646,53	3.589,40
Decreto Regione Toscana n. 5845 del 30 novembre 2011 "Ristrutturazione Palazzo Rossetti"	2011	108.000,00	3.240,00
Decreto Regione Toscana n. 5210 del 5 ottobre 2007 "Ristrutturazione Palazzo Rossetti"	2007	89.600,00	2.688,00
Decreto Dirigenziale Regione Toscana Direzione generale politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici, settore tutela e valorizzazione delle risorse ambientali n° 2194 dell'8 .5.2014 - Soggetto erogatore ARTEA "Acquisto Palazzo Rossetti"	2014	207.000,00	6.210,00
totale		818.884,53	26.205,00

2.2.3 Ratei e risconti provenienti dagli esercizi precedenti

Dagli esercizi precedenti provengono risconti attivi, di modesto importo, essenzialmente derivanti dai conti che compaiono all'interno della seguente tab. 7, con valori presunti alla data del 31 dicembre 2017.

tab. 7 – risconti attivi dell'esercizio 2017

610105	acquisto pubblicazioni	importo presunto al 31 dicembre 2017	209,39
610805	assicurazioni promiscuo	importo presunto al 31 dicembre 2017	31,19
610806	assicurazioni automezzi promiscuo	importo presunto al 31 dicembre 2017	1.040,79
610807	tassa proprietà automezzi promiscuo	importo presunto al 31 dicembre 2017	818,53

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

tab. 8 – risconti passivi dell'esercizio 2017

atto di assegnazione del contributo	anno di contabiliz.	importo del contributo	sterilizzazione 2017	situazione al 31.12.2017
Decreto Regione Toscana n. 4238 del 30 settembre 2013 "Acquisto strumentazione software per passaggio a nuova contabilità"	2013 (entrata in funzione 2013)	10.000,00 Storno per minor spesa 362,00 restano 9.638,00	1.927,60	1.927,60
Decreto Regione Toscana n. 6603 del 24 dicembre 2010 - Decreto Regione Toscana n. 1136 del 6 marzo 2012 - "Percorso e strutture "Fossil Free" - punto attrezzato per l'escursionismo - bivacco San Luigi - Fabbriche di Vergemoli (Lu)"	2012 (entrata in funzione 2013)	61.500,00	1.845,00	53.197,50
Decreto Regione Toscana n. 5747 del 25 ottobre 2010 "Allestimento Centro Visite Equi Terme"	2012	119.646,53	3.589,40	99.904,83
Decreto Regione Toscana n. 5845 del 30 novembre 2011 "Ristrutturazione Palazzo Rossetti"	2011	108.000,00	3.240,00	86.940,00
Decreto Regione Toscana n. 5210 del 5 ottobre 2007 "Ristrutturazione Palazzo Rossetti"	2007 (entrata in funzione 2013)	89.600,00	2.688,00	77.504,00
Decreto Dirigenziale Regione Toscana Direzione generale politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici, settore tutela e valorizzazione delle risorse ambientali n° 2194 dell'8 .5.2014 - Soggetto erogatore ARTEA "Acquisto Palazzo Rossetti"	2014	207.000,00	6.210,00	185.265,00
totale		595.384,53	19.500,00	504.738,93

2.2.4 Pareggio di bilancio, stima e quantificazione dei costi

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

In prima istanza, c'è la prospettiva, già detta e giustificata, di consolidare il risultato conseguito effettivamente nel 2017 riguardo ai ricavi delle vendite e delle prestazioni. Il valore previsto di € 282.210,47 è dunque più che fattibile e porterebbe l'*indicatore di autonomia finanziaria* collegato (cfr. tab. 11 nel cap. 6° della presente *Relazione illustrativa*) da 16,17 del *Bilancio d'esercizio 2017* al 16,34 del *Bilancio preventivo 2018*.

L'analisi dei principali scostamenti previsti e la loro giustificazione è già stata affrontata in apertura del presente capitolo e dunque non è più necessario ripeterla di nuovo.

La stima dei costi 2018 ha sempre fatto riferimento, come confronto statistico e programmatico, ai dati effettivi del 2017, che risultano nel complesso più affidabili del *Bilancio preventivo* del medesimo esercizio.

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

regolamenti, non solo regionali, hanno aumentato il campo d'intervento e il carico amministrativo.

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

Il compito del controllo e della vigilanza dell'area parco e contigua è funzione primaria istituzionale dei parchi nazionali e regionali. Le Alpi Apuane hanno 4 guardiaparco su una superficie totale da sorvegliare pari a 509,54 km² (dati aggiornati ad oggi) ovverosia il Parco dispone di un guardiaparco ogni 127,38 km². Il parametro ottimale, riconosciuto in ambito internazionale, indica la necessità di un agente di vigilanza ogni 10 km²; ovverosia le Alpi Apuane necessiterebbero di 51 guardiaparco in servizio. Se anche dimezzassimo questo fabbisogno ideale a 25 addetti per il controllo territoriale (in un'area per altro montuosa, dove sono presenti attività critiche come le cave di marmo), il costo annuale della risorsa umana, relativa a questo servizio, aumenterebbe dai 0,177 mln di euro (dato effettivo 2018) a 1,106 mln di valore teorico. L'importo necessario impegnerebbe, quasi del tutto, l'intero contributo annuale conferito all'Ente da parte della Regione Toscana (1,154 mln), senza considerare i costi strumentali per garantire lo svolgimento dello stesso servizio (divise, autovetture, carburante, ecc.).

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

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

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

2.2.5 Previsione pluriennale 2018-2020 dei costi

Il Bilancio di previsione – nel suo sviluppo triennale – ci rende l'immagine di un Ente che ha ormai consolidato i propri interventi e le proprie azioni, per cui non si registrano variazioni significative nel corso dei tre esercizi che compongono il pluriennale 2018-2020. Questa pressoché costanza nei valori si evidenzia in quasi tutte le macrovoci del Bilancio pluriennale, anche perché le minime variazioni annuali spesso si compensano tra di loro. Così risulta che il leggero incremento dei costi per l'acquisto dei beni (+5,4 mila €) sia quasi bilanciato dalla contemporanea diminuzione dei costi per i servizi (-14,5 mila €).

Analoga situazione è presente tra le spese del personale, con la previsione di una leggera flessione nel triennio (-11,8 mila €), ad opera di un'uscita dall'organico nei prossimi mesi, in parte contenuta da un'assunzione part time, più o meno nello stesso tempo. Infine, gli ammortamenti sono in leggerissima ascesa fino al 2020 (+5,7 mila €), mentre gli oneri diversi di gestione assumono un segno contrario, ma come al solito di leggera entità (-8,2 mila €).

3 IL DOCUMENTO D'INDIRIZZO ANNUALE PER GLI ENTI PARCO

3.1 Premessa

La Giunta Regionale della Toscana ha approvato la deliberazione n. 97 del 5 febbraio 2018, contenente il *Documento di indirizzo annuale 2018 agli enti parco regionali*, in applicazione dell'art. 44, commi 1 e 2 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

Nel provvedimento sopra citato sono dettate direttive, anche comuni, agli enti parco, con le quali perseguire specifici obiettivi di rilievo strategico per le politiche regionali e per lo svolgimento delle relative attività in coerenza con gli atti della pianificazione e programmazione dei parchi. La Giunta Regionale si è riservata la facoltà di destinare eventuali altre risorse ai parchi regionali per le loro attività ed interventi, con l'approvazione del *Documento operativo annuale per la conservazione e valorizzazione del patrimonio naturalistico toscano*, di cui all'art. 12, comma 4 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

Allo stato attuale degli atti amministrativi approvati, le direttive ricevute sono state tutte puntualmente sviluppate nel *Programma annuale delle attività del Parco per il 2018*, che è stato inserito nella parte finale della presente *Relazione illustrativa*. Le stesse direttive trovano ulteriore sviluppo applicativo e coerenza nel *Piano 2018 della qualità della prestazione operativa*, tra i vari obiettivi organizzativi, gestionali ed individuali che sono stati assegnati al vertice amministrativo e alla restante parte del personale.

Già nel presente paragrafo, si trova una prima ed esaustiva risposta di conformità e coerenza alle direttive regionali ricevute con la deliberazione della Giunta Regionale 97/2018. La dimostrazione è resa con un ordine di argomenti e temi che segue la medesima scansione presente nel dispositivo della deliberazioni della Giunta Regionale n. 974 del 12 ottobre 2015 e soprattutto della n. 1156 del 22 novembre 2016 – rispettivamente riferite agli indirizzi per le annualità 2016 e 2017 – poiché obiettivi reiterati anche il per il corrente esercizio. In particolare, gli obiettivi integrativi per il 2018, diversi dai precedenti, sono sviluppati nei paragrafi 3.6 e 3.7.

3.2 Potenziamento delle relazioni tra gli uffici degli enti parco

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

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

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

3.3 Promozione sinergica tra i parchi di attività di comune interesse

I procedimenti amministrativi, sempre più complessi, richiedono l'intervento di figure professionali che già mancano o che rischiano di mancare nel medio termine con la progressiva ed inesorabile riduzione dei posti ricoperti nelle dotazioni organiche degli

enti parco regionali. Inoltre, le norme in materia di anticorruzione e trasparenza obbligano a far intervenire o alternare/ruotare nei procedimenti più soggetti anche appartenenti al medesimo campo disciplinare, con il rischio di dover attivare prestazioni professionali esterne o di non poter più adeguatamente rispondere a norme pensate soprattutto per enti di medie e grandi dimensioni.

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

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

3.4 Forme di collaborazione tra parchi per lo sviluppo economico

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

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

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

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

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

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

Il punto n. 2 del dispositivo della deliberazione della Giunta Regionale 97/2018 conferma, anche per il 2018, gli indirizzi operativi e le direttive dettati dall'analogo provvedimento relativo all'esercizio 2016 – la deliberazione n. 974 del 12 ottobre 2015 – a cui è già stato fatto riferimento dalla presente *Relazione illustrativa*. Questa scelta ha come obiettivo di perseguire forme efficaci di autofinanziamento dell'Ente parallelamente agli obiettivi di crescita economico-culturale delle comunità interessate.

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

3.5.1 Forme più efficaci di autofinanziamento dell'Ente parco

Il Bilancio 2018 preventiva un consolidamento del risultato economico di maggiore autonomia finanziaria per l'Ente parco, già prefigurato e poi effettivamente realizzato nel corso del 2018, con un incremento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni già ampiamente descritto nel paragrafo 2.1. Anche in questo caso il risultato positivo è da realizzarsi sia in termini assoluti, sia in termini relativi al valore totale della produzione.

3.5.2 Strutture e percorsi per la valorizzazione delle risorse naturali

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

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

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

Nel corso del 2018 l'Ente Parco avrà modo di iniziare effettivamente i lavori per la redazione del *Piano integrato per il Parco*, dopo che è stato predisposto il documento di avvio del procedimento amministrativo, sulla base del documento procedimentale che la Giunta Regionale ha approvato con deliberazione n. 534 del 21 maggio 2018.

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

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

In questo speciale ambito, l'Ente parco ha definito il maggior numero di interventi e conseguito il maggior numero di risultati nel corso della propria attività ultradecennale. Come meglio illustrato e descritto nella *Carta dei servizi*, oggi sono attivi, con periodi ed orari d'apertura soprattutto primaverili-estivi, 4 Centri di documentazione ed accoglienza visitatori, altrimenti detti "Centri visite" (Bosa di

Careggine, Equi Terme di Fivizzano, Massa e Seravezza), nonché 3 strutture museali: *ApuanGeoLab* di Equi Terme; *Museo della fauna di ieri e di oggi* con il percorso documentale del Castagno a Bosa di Careggine; *Museo della pietra piegata* di Levigliani di Stazzema.

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

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

3.5.5 Realizzazione di segnaletica informativa

A seguito dell'approvazione del *Piano per il Parco stralcio* e, dunque, con la definizione dei nuovi confini è necessario informare i visitatori e i cittadini sui diversi limiti dell'area contigua e protetta in modo stabile, puntuale e sicuramente più gestibile. Pertanto, nell'esercizio 2018 sarà dato ulteriore corso ad un'attività di revisione della segnaletica relativa ai limiti sopra detti, con il riposizionamento e/o la nuova apposizione di cartelli, a partire dalle strade carrozzabili, proprio nei punti di passaggio dall'area esterna verso l'area di competenza.

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

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

In questa azione, si inserisce anche l'attività trentennale dell'Ente parco nella ideazione e diffusione di materiale informativo cartaceo – volantini, dépliant, brochure, guide, ecc. – per favorire la fruizione di sentieri tematici di particolare valore ambientale, paesaggistico e/o storico-culturale. Nel 2017 è stato prodotto il dépliant illustrativo "generale" del Parco/Geoparco, corredato dalla mappa della distribuzione territoriale dei servizi, con i nuovi confini dell'area protetta. Nel 2018 è prevista la stampa di un altro dépliant cartografico analogo a quella del 2018, per rendere più agevoli e semplici i contenuti della carta geoturistica-escursionistica.

Infine, l'Ente parco pubblicherà, come già fatto lo scorso anno, bandi pubblici per favorire interventi di soggetti pubblici e privati (a partire dalle sezioni operanti del Club Alpino Italiano) sulla rete sentieristica dell'area protetta e sulla relativa segnaletica orizzontale e verticale, in conformità alle disposizioni della L.R. 20 marzo 1998, n. 17 e del suo Regolamento di attuazione del 14 dicembre 2006, n. 61/R.

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

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

I progetti del Parco Regionale delle Alpi Apuane rappresentano una tradizione consolidata e in crescente apprezzamento, che viene riproposta anche per il 2018 in tutte le sue declinazioni.

In primo luogo, è da segnalare l'*Offerta didattica ed educativa* che, nel corso dell'anno scolastico, consente a scuole di ogni ordine e grado, di svolgere esperienze ed approfondimenti presso le strutture di documentazione del Parco e negli ambienti naturali dell'area protetta e contigua. Nel periodo estivo poi, l'Ente parco ha in programma "le settimane verdi" per ragazzi dagli 8 ai 16 anni, più propriamente dette e conosciute come *Soggiorni estivi ed esperienze residenziali di educazione ambientale*, grazie al supporto insostituibile delle "strutture ricettive certificate" e delle Guide del Parco.

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

In questo ambito si pone anche la pubblicazione del n. XVI di *Acta apuana*, la rivista scientifica del Parco e di un volume dedicato a Cardoso di Stazzema, quale sviluppo del progetto "Rains & Ruins" sulla riduzione del rischio da catastrofi naturali.

3.5.8 Acquisizione di certificazioni ambientali

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

Inoltre, nel corso del 2018, l'Ente parco sarà sotto valutazione per ottenere la *Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette* (CETS). Con questo strumento operativo di Europarc Federation, l'Ente parco intende realizzare una "forma di sviluppo, pianificazione o attività turistica che rispetti e preservi nel lungo periodo le risorse naturali, culturali e sociali e contribuisca in modo equo e positivo allo sviluppo economico e alla piena realizzazione delle persone che vivono, lavorano o soggiornano nelle aree protette".

3.5.9 Inserimento in percorsi partecipati dedicati

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

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

3.5.10 Partecipazione a forme di gemellaggio o cooperazione con altri parchi

La tradizione di scambio di esperienze e di lavoro in rete tra soggetti gestori di aree protette, proseguirà all'interno della Global Geoparks Network, anche a livello di organizzazione continentale (European Geoparks Network) e nazionale (Commissione italiana dei Geoparchi). Nel 2018 è previsto il rapporto di collaborazione con l'*Office*

National des Mines (servizio geologico nazionale) per la creazione di un geoparco nella Tunisia sud-orientale, attraverso un "progetto semplice" della Regione Toscana. Analogo lavoro è previsto, nell'immediato futuro, tra aree protette di Europarc Federation, dopo l'acquisizione della *Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette* (CETS).

3.5.11 Uso di sistemi energetici a basso costo ambientale

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

3.5.12 Standardizzazione di procedimenti e strumentazioni

Questo argomento è stato già accennato nel paragrafo 3.3, relativo alla svolgimento sinergico di attività di comune interesse per i parchi regionali. L'obiettivo è soprattutto la semplificazione amministrativa, la riduzione dei tempi di risposta al cittadino e la fungibilità/sostituibilità del personale, senza dimenticare il valore tangibile dello scambio di informazioni e di esperienze tra gli enti parco.

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

3.6 Trasparenza e prevenzione e repressione della corruzione

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

Per l'esercizio 2018, il Consiglio direttivo ha approvato il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (ptpct), con deliberazione n. 3 del 31 gennaio 2018.

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

4 GLI INDIRIZZI PER GLI ENTI DIPENDENTI DELLA REGIONE

4.1 Concorso dell'Ente parco al patto di stabilità interno

La *Nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2018* – approvata con deliberazione del Consiglio Regionale n. 97 del 20 dicembre 2017 – ripropone gli stessi obiettivi dei *DEFR 2016 e 2017*. A parte il riferimento ad una diversa annualità per il limite della spesa del personale, si richiede ancora all'Ente parco di concorrere al patto di stabilità interno, attraverso:

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

Nei sottoparagrafi seguenti, si dà conto della coerenza del Bilancio preventivo 2018 agli indirizzi ricevuti da parte del Consiglio e della Giunta Regionale, nelle deliberazioni sopra citate, anche nella loro specifica articolazione interna.

4.1.1 Contenimento dei costi di funzionamento

L'obiettivo è già stato conseguito, in prima battuta, dalla Regione Toscana con la riduzione "storica" del contributo annuale di funzionamento. Nei capitoli del bilancio regionale 2018 di specifico interesse – i nn. 41015 e 41033 – è stata definita una risorsa per il funzionamento dell'ente pari a € 1.154.000,0. L'argomento è già stato affrontato nei paragrafi 2.1 e 2.2.

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

- a) mantenimento della spesa del personale al livello del 2016: tale spesa ha complessivamente realizzato – nell'esercizio preso a riferimento – un importo totale di € 981.425,89 mentre nel 2018 è prevista una sua riduzione del -1,9%, scendendo fino a 962.823,16 al netto degli obblighi occupazionali di cui alla L. 68/1999 (comunque non rientranti nel computo della spesa del personale);
- b) incarichi di consulenza, studio e ricerca inferiori al 4,2% della spesa del personale 2012: è un obiettivo costantemente conseguito nel tempo dall'Ente parco, pure considerando gli incarichi conferiti per adempimenti obbligatori di legge, tra cui quelli affidati ai sensi del D. Lgs. n. 163/2006 (lavori pubblici) e del D. Lgs. 9 aprile 2008 n. 81 e loro succ. mod. ed integr. Nel corso del 2018 risulterà necessario, in caso di reperimento delle risorse necessarie, attivare incarichi di consulenza, studio e ricerca oltre modo necessari per l'avvio dei procedimenti amministrativi di adozione del Piano integrato per il Parco e forse dei Piani di gestione dei Siti Natura 2000. Resta inteso che la spesa complessiva non supererà il limite del 4,2% (pari a € 44.223,52);
- c) costi dei Co.Co.Co. inferiori al 4,5% della spesa del personale 2012: è una forma di rapporto di lavoro che l'Ente parco non ha mai attivato in passato. Per altro, dal 1° gennaio 2017, non è più possibile stipulare contratti di co.co.co che "si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro". Rimangono ancora possibili – attraverso questi contratti – quelle prestazioni di lavoro autonomo, che si caratterizzano per la continuazione della prestazione e la coordinazione con l'organizzazione ed i fini dell'ente pubblico, quando quest'ultimo conservi non un potere di direzione, ma di verifica della rispondenza della prestazione ai propri obiettivi attraverso un potere di coordinamento spazio-temporale. Non è

escluso che – in mancanza di soluzioni ordinarie attraverso le professionalità interne e quelle di cui alla precedente lettera b) – l'ente possa decidere di attivare rapporti di questo tipo, comunque nel limite del 4,5% sopra indicato (pari a € 47.382,34).

4.1.2 Raggiungimento del pareggio di bilancio

Nonostante l'entità insufficiente delle risorse a disposizione, il *Bilancio preventivo 2018* contiene una previsione di pareggio di bilancio, in virtù delle manovre descritte nel 2° capitolo.

4.1.3 Tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello dei servizi

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

Per misurare questo obiettivo è necessario, preliminarmente, individuare il valore % della soglia di riduzione accettabile dei servizi, per stabilire poi, per confronto, se i risultati preventivati per il 2018 si pongano al di qua o al di là dello stesso limite. Senza dubbio, il termine di relazione più appropriato di ponderazione del *“tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello di servizi”*, è l'entità complessiva della riduzione dei contributi ordinari degli enti territoriali che – nel caso del Parco Regionale delle Alpi Apuane – segna un decremento rispetto al 2015 (anno della massima entità di questa voce di entrata) pari a – 17,6% .

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

La tab. 12 dimostra che, per i servizi presi in considerazione, non si realizza mai un decremento superiore al valore soglia del 17,6%. Tuttavia, il risultato non va preso a conferma della sostenibilità della contrazione di risorse patita negli ultimi tre anni, poiché la manovra di contenimento della stessa criticità si è mossa con criteri diversi dal tradizionale *“taglio lineare”* in tutte le prestazioni. In effetti, l'Ente parco ha conservato, entro il limite percentuale detto, e talvolta pure potenziato i servizi *“storicamente”* assestati, dovendo gioco forza ridurre drasticamente o cancellare altre voci di spesa, soprattutto legate ad eventi culturali, materiali promozionali, ricerca scientifica, conservazione naturalistica, ecc., nonostante un timido recupero di gestione iniziato nel 2017 e previsto anche per il 2018.

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

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

Completa l'informazione sul livello e sulla tipologia dei servizi – con riferimenti specifici alla loro incidenza sul Bilancio 2018 e sul pluriennale 2018-2020 – ciò che è descritto

nel testo del paragrafo 5.4 e della sua tab. 10, selezionando le informazioni di merito all'interno dell'inquadramento sistematico delle iniziative ed attività previste nel 2018 e loro sviluppo nel triennio 2018-2020, soprattutto per la loro diretta correlazione con atti di programmazione regionale.

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

4.2 Razionalizzazione delle società partecipate

Le azioni poste in essere in questo specifico argomento sono state ricostruite nel paragrafo di pari titolo al presente, pubblicato nella *Relazione illustrativa del Bilancio preventivo 2018*. Allo stesso si rimanda per una ricostruzione completa del complesso procedimento che porterà alla definitiva dismissione di tutte le società partecipate.

In questa sede, si ricordano soltanto gli atti fondamentali:

In coerenza con gli indirizzi del DEFR 2018, il Presidente del Parco ha approvato il *Piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie*, con proprio decreto n. 23 del 28 dicembre 2015. Lo stesso Piano è stato ratificato dal Consiglio direttivo con deliberazione n. 1 dell'11 marzo 2016. Inoltre, con deliberazione del Consiglio direttivo n. 55 del 22 dicembre 2017, è stata definita la revisione straordinaria delle partecipazioni ai sensi dell'art. 24 del D. Lgs. 175/2016 recante "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica".

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

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

- a) nella **prima fase**, con termine al 31 dicembre 2016, doveva essere avviata la dismissione delle società partecipate, con la seguente differenziazione operativa:
 - immediato recesso dalle due Società consortili di gestione dei G.A.L. con il tentativo di cedere le partecipazioni sul mercato e/o in prelazione ai soci;
 - attivazione di procedure, in modo concorde con gli altri due soci pubblici, di cessione delle quote dell'Antro del Corchia S.r.l. a seguito di opportuna perizia di valutazione del capitale economico o – in subordine – di liquidazione volontaria ai sensi dell'art. 2484 del codice civile.
- b) nella **seconda fase**, con termine al 30 giugno 2018, si dovrà completare la dismissione delle partecipazioni societarie, nell'eventualità che gli strumenti operativi messi in atto nella prima fase non abbiano avuto l'esito atteso, anche nel caso della messa in liquidazione delle società.

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

- il 30 dicembre 2015, l'Ente parco ha già inviato le proprie comunicazioni formali di recesso dalle due Società consortili di gestione dei G.A.L.

- “Garfagnana” e “Lunigiana; il Bilancio di esercizio 2018 rileverà un costo minimale a saldo della chiusura delle partecipazioni a queste società;
- il rappresentante dell’Ente parco nell’assemblea dei soci dell’Antro del Corchia S.r.l. e gli altri due soci pubblici (comune di Stazzema e comune di Forte dei Marmi) hanno autorizzato il Presidente della società a conferire formale incarico per la stima valutativa del capitale economico posseduto, sia per affrontare la grave situazione debitoria, sia per procedere alla cessione delle quote; il Presidente ha poi proceduto in tal senso e si attendono i risultati della perizia.

5 IL PROGRAMMA ANNUALE DELLE ATTIVITÀ DEL PARCO

5.1 Indirizzi prioritari e declinazione top-down degli obiettivi

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

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

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

Pertanto, gli interventi e le azioni proposte per il 2018 (con proiezione nel triennio 2018-2020) sono state prioritariamente desunti o comunque correlati agli obiettivi strategici che, negli ultimi anni, la Giunta Regionale è andata via via definendo ed articolando nel proprio *Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO)*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

obiettivo strategico	declinazione intermedia
dinamismo e competitività dell’economia toscana	sostegno all’offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale
	capacità attrattiva e promozione della fruibilità
	sviluppo di progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura
	filiera agro-alimentare di connessione tra ambiente e turismo
il patrimonio culturale come opportunità di “buona rendita”	salvaguardia delle differenti espressioni culturali del territorio
	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale
	promozione del patrimonio culturale materiale ed immateriale
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’ <i>appeal</i> verso il territorio protetto
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione
	diffusione dell’immagine del parco sulla rete
	sviluppo di comunicazioni istituzionali ed informative sui social media

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

Nella predisposizione top-down degli obiettivi, un ruolo preminente hanno assunto le indicazioni e le direttive della Giunta Regionale, a cui si deve l'orientamento dell'intera fase di predisposizione deduttiva del Bilancio preventivo fino al livello profondo degli interventi attuativi e delle azioni specifiche. Pertanto, lo 'schema direttore' della pianificazione economico-finanziaria 2018 è stato individuato nel *Documento d'indirizzo annuale per gli enti parco regionali*, così come approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 97 del 5 febbraio 2018.

Nel precedente capitolo 3° è già stata fornita un'ampia illustrazione di tale *Documento d'indirizzo*, soprattutto in riferimento ai progetti di promozione e valorizzazione, al fine di dimostrare come l'avvio di processi organizzativi sia già avvenuto da tempo. Nelle pagine a seguire, più puntuale risulterà invece il riferimento ad interventi ed azioni attuabili durante il 2018 e nel triennio 2018-2020, in applicazione dello stesso *Documento d'indirizzo annuale* citato e sempre in dipendenza con gli obiettivi strategici sopra detti.

A differenza del capitolo 3°, i temi e gli argomenti non sono più trattati nello stesso ordine delle direttive regionali presenti nelle deliberazioni della Giunta Regionale nn. 974/2015, 1156/2016 e 97/2018. Gli interventi e le azioni conseguenti al *Documento d'indirizzo* vanno piuttosto ricercati nella tabella riassuntiva di *inquadramento sistematico* (vedi paragrafo 5.4). In particolare, bisogna porre attenzione alla quarta colonna di "correlazione" con questo 'schema direttore' introdotto dall'art. 44, comma 2, della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.

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

5.3 Interventi ed azioni prioritarie per l'Unesco Global Geopark

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

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

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

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

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

Queste raccomandazioni sono ritenute prioritarie dall'Ente parco e – quelle indicate specificamente dalle lettere c) e f) – hanno già avuto definizione o implementazione nel corso degli esercizi 2016 e 2017, mentre altre si trovano indicate nel *Programma annuale delle attività* per il 2018, come risulta dalle annotazioni specifiche nella tabella finale.

5.4 Inquadramento sistematico delle iniziative ed attività

Nella tab. 10 che segue, si riporta il riepilogo degli interventi e delle azioni da realizzare durante il 2018, fornendo sempre un loro inquadramento negli obiettivi strategici e nelle declinazioni intermedie dell'Ente parco, oltre alla correlazione con le direttive del *Documento d'indirizzo annuale* della Giunta Regionale. La stessa tabella dà conto di come ogni intervento attuativo o azione specifica determini costi sul Bilancio preventivo 2018 e possa eventualmente dar luogo ad uno sviluppo nel triennio 2018-2020. Non mancano – inoltre – i necessari riferimenti alle modalità di attuazione come richiesto dall'art. 36 della L.R. n. 30/3015 e succ. mod. ed integr.

La stessa tabella non prende in considerazione i costi di funzionamento degli uffici e delle altre sedi, poiché non correlabili alle singole iniziative ed attività e dunque non rientranti tra i contenuti e l'ambito operativo del *Programma annuale*, ad una lettura attenta dell'art. 36, comma 1, della L.R. n. 30/3015 e succ. mod. ed integr. Per la medesima ragione non vengono qui analizzati i costi del personale, ad eccezione dell'indennità di turno del Comando Guardiaparco, poiché istituto economico non dovuto e finalizzato specificamente all'attività di tutela e controllo dell'area parco e contigua.

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

tab. 10 – inquadramento sistematico delle iniziative ed attività 2018 e sviluppo nel triennio, con loro correlazione ad atti di programmazione

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2018 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2018-2020	modalità di attuazione eventuali note
dinamismo e competitività dell'economia toscana	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	sostegno all'offerta enogastronomica di qualità, attraverso il progetto "menu a km zero"	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 1.100,00 su 610137 € 1.050,00 su 610248 € 1.300,00 su 610265	costi per beni e servizi da prevedere anche negli esercizi 2019 e 2020	promozione degli "esercizi certificati", all'interno di una proposta coordinata di degustazione legata al <i>local quality food</i>
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	informazione turistico-ambientale nei centri visita e nei punti di orientamento	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 43.547,32 su 610263	ricavi e costi per servizi da prevedere anche negli esercizi 2019 e 2020	prestazione di servizi di soggetti esterni selezionati tramite procedure di evidenza pubblica; possibilità di integrazione con le risorse umane interne; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	attività commerciale eco-compatibile nei centri visita	forme di collaborazione per lo sviluppo economico (3.4)	strumento da predisporre	€ 3.000,00 su 400145 € 1.500,00 su 400146 € 1.500,00 su 400150 € 1.000,00 su 610118 € 500,00 su 610119 € 1.000,00 su 610120	costi per beni da prevedere anche negli esercizi 2019 e 2020	acquisto di beni destinati alla vendita o alla trasformazione di prodotti destinati alla vendita, per il merchandising e il settore enogastronomico
	capacità attrattiva e promozione della fruibilità	"park-week" e "geo-week" come vetrine del buon uso del parco	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 1.000,00 su 610156 € 2.700,00 su 610275	costi per beni e servizi da prevedere anche negli esercizi 2019 e 2020	acquisto di beni e servizi per l'organizzazione degli eventi promozionali in programma durante la "settimana dei parchi" e la successiva "settimana dei geoparchi" (maggio-giugno)

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2018 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2018-2020	modalità di attuazione eventuali note
dinamismo e competitività dell'economia toscana	sviluppo di progetti integrati ambiente-territorio-agricoltura	progetto pilota della (geo)park farm di bosa	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione ambientale, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 500,00 su 610156 € 10.000,00 su 610201 € 3.050,00 su 610255 € 3.000,00 su 610275	costi per beni e servizi da prevedere anche negli esercizi 2019 e 2020	costi per beni e servizi connessi al progetto pilota della (geo)park farm, comprese le spese per "Autunno Apuano", evento annuale di disseminazione progettuale
	filiera agro-alimentare di connessione tra ambiente e turismo	promozione delle filiere corte, con il progetto "cibiamoci di parco"	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 500,00 su 610156 € 4.000,00 su 610265	costi per beni e servizi da prevedere anche negli esercizi 2019 e 2020	calendario di iniziative di impiego eno-gastronomico di prodotti spontanei e coltivati del parco, con innovazione degli usi tradizionali
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	salvaguardia delle differenti espressioni culturali del territorio	realizzazione di iniziative o attività culturali coerenti con l'area protetta	forme di collaborazione per lo sviluppo economico (3.4)	strumento da predisporre	€ 12.000,00 su 610818	contributi da prevedere anche per gli esercizi 2019 e 2020	risorsa in forma di contributo a favore di soggetti pubblici e privati, con selezione attraverso bandi
		pubblicazioni librerie per la conoscenza dell'area protetta	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 9.500,00 su 610136		Redazione e stampa del n. XVI di Acta apuana e di un volume fotografico su Cardoso di Stazzema
	adeguamento e sviluppo integrato del sistema museale	gestione dei musei del parco	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 3.000,00 su 400141 € 945,01 su 610209 € 2.959,99 su 610259	servizi previsti anche per gli esercizi 2019 e 2020	servizi per manutenzione e restauro, nonché apertura, controllo e pulizia in strutture extra centri visita;
	promozione del patrimonio culturale materiale ed immateriale	recupero del patrimonio storico-culturale del parco	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 59.243,23 su 610819	servizi previsti anche per gli esercizi 2019 e 2020	bando pubblico a favore di soggetti pubblici e privati

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2018 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2018-2020	modalità di attuazione eventuali note
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	promozione del patrimonio culturale materiale ed immateriale	mostra di nature photography	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 3.500,00 su 610143 € 1.000,00 su 610259		spese di allestimento per un evento di 24 mesi di apertura al pubblico
		promozione del volume "Nelle Terre del Marmo"	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 500,00 su 610144 € 220,00 su 610261		
coesione territoriale ed attrattiva: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	avvio dei lavori per la redazione del piano integrato per il parco	avvio dei lavori per la redazione del piano integrato per il parco (3.5.3)	azione propedeutica all'adozione e successione approvazione di questo strumento programmatico non ancora disponibile	€ 41.000,00 su 610236 (con il reperimento di risorse successivamente al bilancio) € 400,00 su 610802	procedimento che segue lo sviluppo previsto dall'art. 27 della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.	elaborazione sia con le risorse umane e strumentali interne, sia con incarichi professionali esterni; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
		avvio dei lavori per la redazione dei piani di gestione dei siti natura 2000	avvio dei lavori per la redazione del piano integrato per il parco (3.5.3)	azione integrativa all'adozione e successione approvazione di questo strumento programmatico non ancora disponibile	finanziamento già accordato sul bando P.S.R. misura 7.1	procedimento che segue lo sviluppo previsto dall'art. 77, comma 3, lettera b) della L.R. 30/2015 e succ. mod. ed integr.	elaborazione sia con le risorse umane e strumentali interne, sia con incarichi professionali esterni; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
	sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale	segnaletica sulla rete sentieristica	creazione e ripristino di percorsi tematici e turistici con segnaletica e/o materiale promozionale (3.5.6)	strumento da predisporre	€ 12.000,00 su 610819	contributi da prevedere anche per gli esercizi 2019 e 2020	sostegno all'attività del CAI sulla RET delle Apuane, tramite bando pubblico
		sentieri illustrati ed informati	idem	strumento da predisporre	€ 4.500,00 su 610138	costi da prevedere anche per gli esercizi 2019 e 2020	interventi ed azioni turistico-promozionali e per la sicurezza dei visitatori

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2018 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2018-2020	modalità di attuazione eventuali note
coesione territoriale ed attrattiva: 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	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 13.000,00 su 400101 € 2.782,21 su 610102 € 500,00 su 610139 € 200,00 su 610222 € 8.200,00 su 610406 € 1.951,60 su 610423 € 223,61 su 610425 € 697,00 su 650113	costi da prevedere anche per gli esercizi 2019 e 2020	azione di prevenzione e repressione dei reati ambientali con intensificata presenza sul territorio
		cartellonistica e tabelle per i limiti del parco e le sue emergenze	realizzazione di segnaletica informativa (3.5.5)	strumento da predisporre	€ 9.000,00 su 610138	costi da prevedere anche per gli esercizi 2018 e 2019	azione conseguente all'entrata in vigore dei nuovi limiti dell'area parco e contigua (nonché zonizzazione interna)
	razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sostituzione dei corpi illuminanti a basso consumo per far fronte al consumo energetico nelle strutture del parco	uso di sistemi energetici a basso costo ambientale (3.5.11)	strumento da predisporre	€ 5.000,00 su 400199 € 1.000,00 su 610202	costi e ricavi da prevedere anche per gli esercizi 2019 e 2020	azione conseguente al progetto di installazione di pannelli fotovoltaici, i cui ricavi risultano pressoché stabili
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	ottimizzazione del sistema delle risorse, delle capacità gestionali e del controllo della spesa	diminuzione della dipendenza da contributi ordinari di enti territoriali	forme più efficaci di autofinanziamento dell'ente parco (3.5.1)	strumento da predisporre	€ 40.000,00 su 400103 € 6.000,00 su 400104 € 400,00 su 400105 € 181.810,47 su 400113	ricavi da prevedere anche per gli esercizi 2019 e 2020	interventi ed azioni integrati per aumentare l'autonomia finanziaria dell'ente parco, riguardanti l'incremento dei propri ricavi; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
	interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio	realizzazione del piano manutentivo dei fabbricati dell'ente parco	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione, ecc. (3.5.4) - in buona parte	strumento da predisporre	€ 19.000,00 su 610202	costi da prevedere anche per gli esercizi 2019 e 2020	interventi di ordinaria manutenzione ed adeguamento funzionale alle nuove esigenze di gestione

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2018 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2018-2020	modalità di attuazione eventuali note
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi di svolgimento dei procedimenti amministrativi rispetto ai termini di legge	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 500,00 su 610802	da verificare l'incidenza della stessa spesa nel biennio 2019 e 2020	i costi sono per acquisto di materiale ed attrezzatura di consumo
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	gestione della sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale	trasparenza e prevenzione della corruzione (3.6)	strumento da predisporre	€ 1.000,00 su 610249	da verificare l'incidenza della stessa spesa nel biennio 2019 e 2020	costo finalizzato ad un programma formativo esteso
biodiversità, geodiversità e loro valore educativo per un uso durevole delle risorse naturali	monitoraggi ed indagini conoscitive su specie, habitat e geositi	censimento annuale delle popolazioni apuane di muflone	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 600,00 su 610248	attività prevista anche per gli esercizi 2019 e 2020, con interventi analoghi	acquisto di servizi ricettivi necessari per i volontari partecipanti al censimento.
	valorizzazione e conservazione del patrimonio geologico attraverso l'unesco global geopark	realizzazione di dépliant divulgativo della carta geoturistica-escursionistica	creazione e ripristino di percorsi tematici e turistici con segnaletica e/o materiale promozionale (3.5.6)	strumento da predisporre	€ 2.000,00 su 610137	attività proponibile anche per gli esercizi 2019 e 2020, con interventi analoghi	elaborazione con risorse umane strumentali interne; risorsa economica da destinare alla sola stampa tipografica; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
	area parco e strutture di documentazione come laboratori didattici di formazione ed educazione ambientale	"estate nel parco": soggiorni ed esperienze residenziali di educazione ambientale	realizzazione di strutture e infrastrutture di servizio per la divulgazione, informazione, ecc. (3.5.4)	strumento da predisporre	€ 24.000,00 su 400151 € 61.000,00 su 610248 (il 45% ca. è a carico delle famiglie dei partecipanti e il 55% con risorse proprie dell'ente parco)	servizio previsto anche per gli esercizi 2019 e 2020	progetto realizzato attraverso le strutture certificate e le guide del parco; spazio di possibile collaborazione con gli altri parchi regionali
		programmazione e gestione dell'offerta didattica ed educativa	definizione ed attuazione di proposte educative, didattiche e di divulgazione e sensibilizzazione ambientale (3.5.7)	strumento da predisporre	€ 300,00 su 610137 € 13.300,00 su 610248 € 25.000,00 su 610820	progetto impostato per anni scolastici, a valere anche per il 2018-2019 e 2019-2020	risorse dirette e indirette per le scuole di ogni ordine e grado, con selezioni attraverso bando

obiettivo strategico	declinazione intermedia	interventi attuativi ed azioni specifiche	correlazione con il documento d'indirizzo annuale	coerenza con la parte programmatica del piano integrato per il parco	ricavi e costi imputabili ai conti dell'esercizio 2018 (coerenza con il bilancio preventivo)	sviluppo nel triennio 2018-2020	modalità di attuazione eventuali note
il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	acquisizione di certificazioni di qualità riconosciute a livello nazionale e/o internazionale	candidatura del parco per la "carta europea del turismo sostenibile"	acquisizione di certificazioni ambientali (3.5.8) inserimento in percorsi partecipati dedicati (3.5.9)	azione propedeutica all'adozione e successione approvazione di questo strumento programmatico non ancora disponibile	€ 300,00 su 610156 € 4.500,00 su 610275	nel 2018 è prevista la visita del valutatore di Europarc Federation. Nel 2019 sarà la volta dei valutatori dell'UNESCO	adeguamento con professionalità interne dei documenti ricevuti in bozza da Federparchi; gestione interna anche dei forum con la comunità locale
	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri attraverso la realizzazione di pagine web in lingua inglese	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 1.000,00 su 610275	azione da sviluppare anche per gli esercizi 2019 e 2020	ulteriore stesura dei testi con competenze interne e verifica finale da soggetto esterno qualificato
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione	comunicazione ufficiale e promozionale, da internet alla carta stampata e alla tv	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 976,00 su 610228 € 833,34 su 610239 Per conclusione incarico professionale di pubblicitista	In parte servizio previsto anche per gli esercizi 2019 e 2020	conclusione contratto di prestazione d'opera intellettuale, conferito nel 2017
	diffusione dell'immagine del parco sulla rete	gestione del sito web ufficiale e dei siti tematici dell'ente parco	non sono presenti indicazioni in merito	strumento da predisporre	€ 5.605,85 su 610228	servizio previsto anche per gli esercizi 2019 e 2020	L'aggiornamento delle pagine web dei diversi siti dell'ente è effettuata in amministrazione diretta; la risorsa sul bilancio serve per i costi di hosting e mantenimento domini

6 INDICATORI DI BILANCIO

6.1 Introduzione sperimentale

Con l'esercizio 2018 si prosegue l'uso sperimentale di indicatori di bilancio, al fine di misurare e valutare nel tempo le prestazioni economico-finanziarie dell'Ente parco, anche in relazione alla qualità dei servizi offerti. La novità è comunque relativa poiché diversi indicatori presi in considerazione hanno già avuto sufficiente applicazione nel *Ciclo della performance e/o nella Carta dei Servizi*.

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

tab. 11 – indicatori di bilancio e risultati attesi

autonomia finanziaria						
	2015	2016	2017	media triennio	risultato atteso 2018	indicatore
a) ricavi delle vendite e delle prestazioni (€)	124.941,47	200.515,54	291.151,49	205.536,17	282.210,47	
b) valore della produzione (€)	1.803.218,76	1.595.872,75	1.800.772,29	1.733.287,93	1.726.676,70	
indicatore a*100/b (%)	6,93	12,56	16,17	11,86	16,34	i ≥ 15,00
incidenza del personale su valore della produzione						
	2015	2016	2017	media triennio	previsione 2018	indicatore
a) costi del personale (€)	1.057.121,40	981.425,89	966.887,22	1.001.811,50	962.823,16	
b) valore della produzione (€)	1.803.218,76	1.595.872,75	1.800.772,29	1.733.287,93	1.726.676,70	
indicatore a*100/b (%)	58,62	61,50	53,69	57,80	55,76	i ≤ 60,00
incidenza del personale su costi della produzione						
	2015	2016	2017	media triennio	previsione 2018	indicatore
a) costi del personale (€)	1.057.121,40	981.425,89	966.887,22	1.001.811,50	962.823,16	
b) costi della produzione (€)	1.695.530,09	1.517.771,31	1.703.466,22	1.638.922,54	1.652.644,16	
indicatore a*100/b (%)	62,35	64,66	56,75	61,13	58,26	i ≤ 62,50
capacità produttiva – dimensionamento della struttura						
	2015	2016	2017	media biennio	previsione 2018	indicatore
a) costi del personale (€)	1.057.121,40	981.425,89	966.887,22	1.001.811,50	962.823,16	
b) risorse gestite (€ - j)	1.107.392,75	701.099,93	960.992,19	923.161,62	883.293,77	
indicatore a/b	0,95	1,40	1,01	1,08	1,09	i ≤ 1,10

(§) dati del Bilancio preventivo.

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

Tra gli indicatori di bilancio da utilizzare per le valutazioni della Relazione sulla gestione, in sede di consuntivo 2018, si aggiungeranno quelli già introdotti lo scorso anno per la misurazione e valutazione dell'efficienza dei servizi erogati.

Nella tab. 12 che segue, troviamo un aggiornamento di quanto è stato pubblicato nella tab. 9 della *Relazione illustrativa 2017* (disponibile nella pagina web sugli indicatori di bilancio dei servizi erogati), a cui è già stato fatto riferimento nel paragrafo 4.1.3, che tratta il *"Tendenziale mantenimento della stessa tipologia e livello dei servizi"*, a fronte della minore contribuzione degli enti territoriali.

tab. 12 – confronto di tipologia e livello dei servizi tra l'esercizio 2018 e i precedenti

centri visita a servizio esternalizzato (valori aggregati)						
	2015	2016	2017	media triennio	risultato atteso 2018	indicatore
a) costi servizio informazione (€ - *)	35.331,82	28.592,43	28.606,60	30.843,62	35.700,00	
b) apertura al pubblico (h)	2.575	2.221	2.363	2.386	2.600	
indicatore a/b (€/h)	13,72	12,87	12,11	12,92	13,73	i ≤ 14,00
centro visite di bosa di careggine						
	2015	2016	2017	media triennio	risultato atteso 2018	indicatore
a) costi servizio informazione (€ - *)	12.520,66	11.500,00	11.500,00	11.840,22	11.500,00	
b) visitatori totali (n)	1.759	921	1.100	1.260	1.200	
indicatore a/b (€/n)	7,12	12,49	10,45	9,40	7,67	i ≤ 10,00
centro visite di equi terme						
	2015	2016	2017	media triennio	risultato atteso 2018	indicatore
a) costi servizio informazione (€ - *)	20.311,79	17.092,42	15.997,80	17.800,67	15.997,80	
b) visitatori totali (n)	6.862	6.631	6.389	6.627	6.000	
indicatore a/b (€/n)	2,96	2,58	2,50	2,67	2,67	i ≤ 2,80
centro visite di seravezza						
	2015	2016	2017	media triennio	risultato atteso 2018	indicatore
a) costi servizio informazione (€ - *)	5.405,20	(***)	(***)	5.405,20	5.850,00	
b) visitatori totali (n)	2.414	(***)	(***)	2.414	2.100	
indicatore a/b (€/n)	2,23	(***)	(***)	2,23	2,79	i ≤ 3,00
museo della pietra piegata						
	2015	2016	2017	media triennio	risultato atteso 2018	indicatore
a) costi servizio informazione (€ - *)	(***)	3.959,98	3.959,98	3.959,98	3.959,98	
b) visitatori totali (n)	(***)	12.667	10.119	11.393	12.000	
indicatore a/b (€/n)	(***)	0,31	0,39	0,35	0,33	i ≤ 0,37
soggiorni estivi ed esperienze residenziali di educazione ambientale						
	2015	2016	2017	media triennio	risultato atteso 2018	indicatore
a) costi gravanti bilancio (€ - **)	66.552,87	67.893,92	60.744,93	65.063,91	61.000,00	
b) presenze giornaliere (n)	984	1026	918	976	900	
indicatore a/b (€/n)	67,63	66,17	66,17	66,66	67,78	i ≤ 68,00
offerta didattica ed educativa						
	2015	2016	2017	media triennio	risultato atteso 2018	indicatore
a) costi gravanti bilancio (€ - **)	22.745,41	37.045,00	25.940,00	28.576,80	30.000,00	
b) classi coinvolte (n)	43	74	56	58	62	
indicatore a/b (€/n)	528,96	500,61	463,21	492,70	483,87	i ≤ 500,00

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

Massa, 27 luglio 2018

**Redazione a cura del Direttore
Antonio Bartelletti**