



**Parco Regionale delle Alpi Apuane**

***IL PIANO 2013***

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

## Indice Generale

1.	INTRODUZIONE	p.	3
1.1	In breve – motivazioni e significato del Piano		3
2.	QUADRO ORGANIZZATIVO		4
2.1	Parco Regionale delle Alpi Apuane: personale e risorse finanziarie		4
3.	IL CICLO E L'ALBERO DELLA PERFORMANCE		7
3.1	La gestione del Ciclo e i soggetti coinvolti		7
3.2	Obiettivi strategici		8
3.3	La valutazione del Direttore e del personale dell'ente		14
4.0	LINEE GUIDA		17
4.1	Obiettivi individuali ed indicatori specifici: istruzioni		17
4.2	Individuazione ed assegnazione degli obiettivi individuali		20

## **1. INTRODUZIONE**

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

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

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

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

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

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

## **2. QUADRO ORGANIZZATIVO**

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

Al 31 dicembre 2012 risultano in servizio presso il Parco Regionale delle Alpi Apuane 23 dipendenti, di cui un dirigente a tempo determinato (Direttore) e 22 dipendenti del comparto a tempo indeterminato. In questo ente dipendente della Regione Toscana - caso unico nel panorama regionale (cfr. *Rapporto sul personale della Giunta regionale 2011*) - non sono presenti altre figure con contratto di lavoro *part time*, né a tempo determinato, né con rapporti di collaborazione coordinata e continuativa.

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

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

<b>DISTRIBUZIONE PERSONALE PER INQUADRAMENTO E GENERE</b>						
<b>inquadramento</b>	<b>al 31/12/2010</b>		<b>al 31/12/2011</b>		<b>al 31/12/2012</b>	
	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>	<b>femmine</b>	<b>maschi</b>
<i>Comparto</i>	40,91%	59,09%	40,91%	59,09%	40,91%	59,09%
<i>Dirigenza</i>	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%

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

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

I valori riscontrati presso l'ente sono simili a quelli del personale della Giunta regionale, limitatamente all'incidenza percentuale dei laureati (47,83 contro 48,80 nel dato aggregato). Dallo stesso confronto si rileva comunque un miglior risultato del Parco riguardo alla categoria dei dipendenti diplomati (47,82% contro 38,28%).

<b>SCOLARIZZAZIONE PERSONALE IN SERVIZIO</b>			
<b>titolo di studio</b>	<b>percentuale al 31/12/2010</b>	<b>percentuale al 31/12/2011</b>	<b>percentuale al 31/12/2012</b>
<i>Post Laurea</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Laurea</i>	43,48%	43,48%	43,48%
<i>Laurea breve</i>	4,35%	4,35%	4,35%
<i>Diploma</i>	47,82%	47,82%	47,82%
<i>Licenza Media</i>	4,35%	4,35%	4,35%
<i>Licenza Elementare</i>	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

L'analisi sulla **struttura del capitale umano** è affidata alla tabella che segue, dove sono evidenziati alcuni indicatori rilevanti, con i relativi valori assunti alla fine degli esercizi 2010, 2011 e 2012:

STRUTTURA DEL CAPITALE UMANO			
indicatore	valore al 31/12/2010	valore al 31/12/2011	valore al 31/12/2012
sommatoria età dipendenti/numero dipendenti	48,70	49,70	50,70
numero laureati/numero dipendenti	0,48	0,48	0,48
sommatoria anzianità dei dipendenti nell'ente/numero dipendenti	13,17	14,17	15,17
numero totale dipendenti/numero strutture dirigenziali	23,00	23,00	23,00

L'immagine che se ne ricava è quella di un ente con un limitato numero di dipendenti, al di sotto della soglia minima vitale per garantire copertura dei servizi e continuità amministrativa. Anche l'età media raggiunta, esageratamente elevata (50,7 anni), difficilmente consentirà, in un prossimo futuro, di riversare il *know how* sui nuovi ingressi, in vigenza delle attuali regole di *turn over*.

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

RIPARTIZIONE SPESA RETRIBUTIVA SULLE CATEGORIE DI INQUADRAMENTO			
categoria di inquadramento	percentuale al 31/12/2010	percentuale al 31/12/2011	percentuale al 31/12/2012
Categoria A	0,00%	%	%
Categoria B	2,73%	%	%
Categoria C	21,84%	%	%
Categoria D	63,07%	%	%
Dirigenza	12,36%	%	%
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>

*N.B. = per il momento si forniscono i dati del solo 2010, poiché il trattamento accessorio 2011 (di competenza) non è stato ancora completamente assegnato e il 2012 non è ancora concluso. Tuttavia, la proiezione dei dati fa intravedere minimi scostamenti rispetto alla ripartizione del 2010. I dati si riferiscono non alla spesa del personale, ma alla spesa retributiva del personale, poiché non sono state qui comprese le spese per la mensa e la loro distribuzione per categoria di inquadramento. Si tratta comunque di valori di scarsa incidenza percentuale (€ 6.500,00 annui complessivi).*

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

Pertanto, le seguenti tabelle delle risorse finanziarie triennali riportano le previsioni di spesa dell'ente nella sua globalità e senza articolazione interna di strutture organizzative. Gli importi sono quelli iscritti nei corrispondenti bilanci pluriennali di

previsione dei trienni 2012-2014 e 2013-2015. In particolare, le spese correnti, le spese di investimento e i rimborsi dei prestiti corrispondono – rispettivamente – ai totali dei titoli I, II e III dei bilanci previsionali pluriennali, quale sommatoria di ogni triennio:

<b>RISORSE FINANZIARIE TRIENNIO 2012/2014 (*)</b>				
<b>struttura massima dimensione</b>	<b>spese correnti</b>	<b>investimenti</b>	<b>rimb. prestiti</b>	<b>totale</b>
<i>Settore "Direzione Generale"</i>	4,84	1,39	1,56	7,79
<b>TOTALE</b>	<b>4,84</b>	<b>1,39</b>	<b>1,56</b>	<b>7,79</b>

(\*) valori in milioni di euro

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

(\*) valori in milioni di euro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.1 Obiettivi strategici**

La Giunta Regionale della Toscana – con deliberazione n. 851 del 24 settembre 2012 – ha approvato la Relazione sulla qualità della prestazione 2011, la modifica dei propri obiettivi strategici 2012, la definizione di indicatori di *outcome*, nonché le linee guida sulla performance 2013.

In questo atto amministrativo, rivolto soprattutto all'organizzazione degli Uffici e dei servizi della Regione Toscana, si confermano i 9 obiettivi strategici già definiti nel Piano 2011, che valgono pure per il corrente e per il prossimo esercizio.

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

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

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

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

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

#### **3.1.1 Obiettivi strategici desunti dalla Regione Toscana**

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico;

- sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale;
- tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio;
- razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili.

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

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

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

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

**3.1.2 Obiettivi strategici peculiari dell'ente dipendente**

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

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

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

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

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

**descrizione:** le Alpi Apuane conservano valori di ambiente, paesaggio e cultura che superano e vanno ben oltre gli angusti confini delle municipalità e delle aree demografiche qui stabilizzatesi nel tempo, in base a fattori determinanti della storia e della tradizione. I primi anni di vita del Parco, con la ricerca di un consenso territoriale forte, hanno vincolato la sua azione politico-amministrativa alle dinamiche territoriali strette, spesso a supporto degli enti locali. Con il tempo, è venuta fuori la vocazione

dell'area protetta a partecipare a reti di relazioni e di opportunità sempre più spinte al di fuori dei propri limiti fisici. Punto massimo di svolta è stato, nel 2011, il riconoscimento del Parco all'interno della *European and Global Geoparks Network*, che opera sotto gli auspici dell'Unesco. Ulteriore sviluppo è atteso come risultato dell'avvio delle procedure per l'adesione alla *Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle Aree Protette* nell'ambito di *Europarc Federation*;

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

- partecipazione a piani o progetti di miglioramento e/o valorizzazione delle qualità ambientali su bandi nazionali e/o internazionali;
- acquisizione di certificazioni di qualità riconosciute a livello nazionale e/o internazionale;
- riconoscibilità dell'ente e crescita dell'*appeal* verso il territorio protetto.

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

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

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

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

### 3.1.3 Indicatori di Outcome

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

obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME						
	numeratore	denominatore	significato	valore iniziale	benchmark	valore target 2013-2015	criticità e punti di attenzione
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>	numero di operatori di agricoltura biologica (produttori e raccoglitori) dei comuni del parco*100	numero di operatori di agricoltura biologica della regione toscana	misura la consistenza dell'agricoltura di qualità nei comuni del parco rispetto al territorio regionale	$\frac{5600 (1)}{3208 (1)} = 1,75\%$	-	<b>i ≥ 1,80%</b>	<i>il territorio non ha una grande tradizione agricola, a differenza delle aree pianiziali e collinari della regione</i>
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	presenze nei musei dei comuni del parco *100	presenze dei musei delle province di lucca e massa carrara	misura l'attrattiva dell'offerta culturale nei comuni del parco rispetto all'immediato intorno territoriale	$\frac{4.564.000 (2)}{305.386 (2)} = 14,94\%$	-	<b>i ≥ 15,0%</b>	<i>i musei dei comuni extra parco hanno mostrato un trend di crescita superiore ai musei dei comuni del parco, nel periodo di rilevamento del valore iniziale</i>
<b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	numero aziende agrituristiche delle province di lucca e massa carrara*100	numero aziende agrituristiche della regione toscana	misura l'attrattiva dell'offerta qualitativa rurale delle province su cui insiste il parco rispetto al territorio regionale	$\frac{28.050 (3)}{4.096,5 (3)} = 6,85$	-	<b>i ≥ 6,5%</b>	<i>Le aziende agrituristiche della toscana hanno mostrato un trend di crescita superiore alle aziende delle province di lucca e massa carrara, nel periodo di rilevamento del valore iniziale</i>
<b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	residui passivi dell'ente	spese correnti dell'ente	misura l'efficienza dell'ente	$\frac{€ 2.949.016,37 (4)}{€ 1.895.032,15 (4)} = 1,56$	-	<b>i ≤ 1,50</b>	<i>tra i residui passivi è presente un importo di € 750.000,00 non liquidabile, mentre le spese correnti dell'ente sono in forte diminuzione</i>

(1) dati erob-arsia 2012

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

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

(4) dati bilancio parco: media triennio 2009-2011

### 3.1.4 Indicatori di Output

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

obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTPUT							
	numeratore	denominatore	significato	valore iniziale	% avanzamento		valore target al 31/12/15	criticità e punti di attenzione
					al 31/12/13	al 31/12/14		
<b>dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale</b>	costo lordo servizi diretti e partecipati dall'ente di informazione turistica	numero totale di ore annue di apertura al pubblico	misura l'ottimizzazione dei servizi di informazione nell'area parco e contigua	€ 92.543 (1) h 4.908 (1) 18,86 €/h	40%	65%	<b>i ≤ 15,0 €/h</b>	
<b>il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"</b>	visitatori strutture museali dell'ente*100	presenze turistiche nei comuni del parco (2)	misura l'attrattiva dell'offerta culturale dell'ente come "rendita" turistica	1.286.500 (3) 100.677 (4) = 12,78	25%	75%	<b>i ≥ 15,0</b>	
<b>coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio</b>	visitatori percorsi naturalistici a pagamento del territorio del parco*100	presenze turistiche nei comuni del parco (2)	misura l'attrattiva dell'offerta territoriale dell'ente in campo turistico	1.953.100 (3) 100.677 (4) = 19,40	33%	66%	<b>i ≥ 21,0</b>	
<b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	entrate extratributarie *100	entrate correnti	misura la capacità all'autofinanziamento	€ 8.559.447,00 (3) € 1.976.057,30 (3) = 4,33%	33%	66%	<b>i ≥ 6,0 %</b>	
<b>il valore e la vocazione nazionale/ internazionale del Parco</b>	accessi di visitatori lingua straniera al portale dell'ente*100	accessi di visitatori al portale dell'ente	misura il grado di visibilità e interesse internazionale dell'ente	387.400 (1) 23.826 (1) = 16,26%	33%	66%	<b>i ≥ 20,0 %</b>	
<b>una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti</b>	accessi di visitatori lingua italiana al sito istituzionale dell'ente	accessi di visitatori al portale dell'ente	misura la portata della comunicazione istituzionale su quella complessiva dell'ente	18.125 (1) 23.826 (1) = 0,76	33%	66%	<b>i ≤ 0,85</b>	

(1) media biennio 2011-2012 (valori effettivi e proiezioni) i.v.a. esclusa

(2) esclusi comuni rivieraschi

(3) media triennio 2009-2011

(4) dato istat 2010

## 3.2 La valutazione del Direttore e del personale dell'ente

### 3.2.1 Ponderazione, articolazione e corrispondenza di giudizio

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

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

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

I fattori di valutazione assumono un diverso peso percentuale sull'intera valutazione, a seconda della categoria occupata dal dipendente nella struttura organizzativa dell'ente. Tale diversificazione è riportata nella tabella che segue:

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

Per la corrispondenza tra giudizio sintetico di valutazione e la misurazione dei risultati, ci si avvale della tabella che segue:

giudizio	obiettivi organizzativi	obiettivi professionali e gestionali	obiettivi individuali e di gruppo
	<i>indicatori di output</i>	<i>indicatori trasversali</i>	<i>indicatori specifici</i>
<b>ottimo</b>	≥ 75% media% $i_{target}$	≥ 80% media% $i_{target}$	≥ 90% media% $i_{target}$
<b>buono</b>	≥ 70% media% $i_{target}$	≥ 75% media% $i_{target}$	≥ 85% media% $i_{target}$
<b>discreto</b>	≥ 65% media% $i_{target}$	≥ 70% media% $i_{target}$	≥ 80% media% $i_{target}$
<b>sufficiente</b>	≥ 60% media% $i_{target}$	≥ 65% media% $i_{target}$	≥ 75% media% $i_{target}$
<b>insufficiente</b>	≥ 55% media% $i_{target}$	≥ 60% media% $i_{target}$	≥ 70% media% $i_{target}$

I giudizi sintetici di valutazione espressi in maniera grezza con la tabella di cui sopra, devono poi essere tradotti in un giudizio articolato, che tenga anche conto della capacità di valutazione dei propri collaboratori.

### 3.2.2 Obiettivi gestionali ed indicatori trasversali

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

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

Dimensione – Oggetto di analisi	INDICATORI TRASVERSALI						
	numeratore/denominatore	significato	valore iniziale (2011) benchmark	% avanzamento		valore target al 31/12/15	criticità e punti di attenzione
				al 31/12/13	al 31/12/14		
<b>Capacità produttiva/ dimensionamento della struttura</b>	risorse gestite (1)/numero dipendenti  <i>(1) spese correnti totali (titolo I e III) – spese personale – interessi passivi</i>	l'indicatore evidenzia il numero medio di risorse gestite per ogni dipendente, dando informazioni in merito al sovra o sotto dimensionamento della struttura rispetto alle risorse gestite	$\frac{€\ 726.376,15}{23}$ = € 31.581,57	100%	100%	<b>i ≥ 28.000</b> €/dip.	dal 2013 è prevista una sensibile riduzione dei trasferimenti ordinari, a fronte di un numero costante di dipendenti
	costo del personale (2)/risorse gestite  <i>(2) = retribuzioni lorde + risorse decentrate+ irap + mensa</i>	l'indicatore evidenzia l'impatto del costo del personale rispetto al totale risorse gestite, dando informazioni in merito al corretto dimensionamento della struttura rispetto alle risorse gestite	$\frac{€\ 1.038.733,86}{€\ 726.376,15}$ = 1,43	100%	100%	<b>i ≤ 1,5</b>	il costo del personale è pressoché incompressibile fino al 2015; dal 2013 è poi prevista una riduzione dei trasferimenti ordinari
	numero dipendenti area amministrativa ed amministrativo-contabile*100/numero dipendenti totali	l'indicatore evidenzia l'incidenza delle attività di supporto in termini di dipendenti impiegati in attività di supporto rispetto al totale dei dipendenti della struttura	$\frac{700}{23}$ = 30,44%	100%	100%	<b>i ≤ 35,0%</b>	la struttura esprime già un buon rapporto numerico tra dipendenti tecnici e dipendenti amministrativi
<b>Gestione del capitale umano</b>	ore di assenza per malattia*100/ ore lavorabili	l'indicatore è espressione del clima interno ad una struttura	$\frac{29.100}{36.914}$ = 0,79%  5,0% AA.SS.LL. Regione Toscana (2006-07)	100%	100%	<b>i ≤ 2,0%</b>	su un campione così piccolo, anche un solo evento estremo può determinare incidenze percentualmente significative

	ore di straordinario*100/ ore lavorate	l'indicatore esprime l'incidenza delle ore di straordinario rispetto alle ore lavorate, dando informazioni rispetto alla capacità di gestione del personale	$\frac{35.350}{37.164} = 0,95\%$ 3,6% Servizi Italia (2012-Istat)	100%	100%	<b>i ≤ 1,0%</b>	le ore di straordinario non possono aumentare oltre il valore assoluto indicato
	ore formazione/ numero dipendenti	l'indicatore evidenzia in che misura una struttura valorizza il personale attraverso attività di formazione	$\frac{h\ 415}{23} = 18,07$ 30 h annue (valore riferimento enti locali)	50%	75%	<b>i ≥ 20 h/dip.</b>	le carenze di organico impongono di limitare a 2/3 il target rispetto al valore di benchmark
<b>Produttività/ efficienza produttiva</b>	risorse impegnate*100/ stanziamenti (3) <i>(3) titolo I + titolo II + rimborso prestiti</i>	l'indicatore esprime la capacità di impegnare le risorse stanziare	$\frac{€\ 223.323.047}{€\ 2.249.865,57} = 99,26\%$	100%	100%	<b>i ≥ 95,0%</b>	
	risorse liquidate*100/ risorse impegnate	l'indicatore esprime la capacità di conclusione dei procedimenti avviati, espressa come capacità di liquidare le risorse impegnate	$\frac{€\ 146.588.829}{€\ 2.233.230,47} = 65,64\%$	35%	70%	<b>i ≥ 75,0%</b>	indicatore dipendente significativamente dallo stato di avanzamento delle opere pubbliche
	totale risorse gestite/ numero atti amministrativi (4) <i>(4) = pubblicati albo pretorio</i>	l'indicatore esprime la capacità di semplificazione nella produzione di atti	$\frac{€\ 726.376,15}{556} = 1.306,43$	100%	100%	<b>i ≥ 1.200 €/n. atti</b>	dal 2013 è prevista una sensibile riduzione dei trasferimenti ordinari

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

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



## 4. LINEE GUIDE

### 4.1 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: istruzioni

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

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

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

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

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

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

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

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

La matrice riportata nelle pagine seguenti elenca gli obiettivi strategici declinati in azioni-obiettivo di stretta relazione con la missione e i programmi dell'ente parco. Gli obiettivi strategici generali e declinati vengono qui diversamente riferiti al Direttore e ai Coordinatori degli Uffici come aree tematiche di possibile strutturazione di obiettivi individuali.

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

<b>una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa</b>	ulteriore ottimizzazione delle spese di funzionamento degli Uffici ( <i>spending review</i> )	•	•	•	•	•	•	•	•
	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	•							
	interventi di valorizzazione e dismissione del patrimonio	•	•						
	dematerializzazione e risparmio nelle comunicazioni interne ed esterne		•						
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	•	•	•	•	•	•	•	•
	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>il valore e la vocazione nazionale/internazionale del Parco</b>	partecipazione a piani o progetti di miglioramento e/o valorizzazione delle qualità ambientali su bandi nazionali e/o internazionali	•				•		•	•
	acquisizione di certificazioni di qualità riconosciute a livello nazionale e/o internazionale	•				•		•	
	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto					•			
<b>una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti</b>	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionali								
	diffusione dell'immagine del Parco sulla rete oltre il portale e il sito istituzionale dell'ente e sviluppo di comunicazioni ecc.		•						

## **4.2 individuazione ed assegnazione degli obiettivi individuali**

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

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

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

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

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

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

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

L'elenco completo degli obiettivi operativi individuali è riportato nella tabella che segue, limitandosi – ovviamente – al Direttore e ai Coordinatori responsabili delle UU.OO. complesse e semplici:

OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI								
obiettivo strategico di riferimento	declinazione dell'obiettivo	obiettivo individuale	descrizione	numeratore/denominatore	valore iniziale	valori target indicatori specifici	tempi di realizzazione e sviluppo esercizi	soggetto assegnatario
dinamismo e competitività dell'economia toscana	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	<b>sviluppo del segmento del turismo scolastico e giovanile</b>	sviluppo dell'offerta educativa residenziale di iniziativa dell'ente	presenze soggiorni organizzati dall'ente*100/ media del biennio precedente	$\frac{85.200 (1)}{786 (2)} = 108,40\%$	$i \geq 100,0\%$	31 dicembre 2013 sviluppo triennio 2013-2015	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	<b>ottimizzazione costo servizio di accoglienza</b>	riconduzione a sistema unico gestionale l'attuale situazione segmentata	costi gravanti sul bilancio dell'ente*100/ ore di servizio coperte da risorse dell'ente	$\frac{€ 24.900 (2)}{h 1.665 (2)} = 14,95 €/h$	$i \leq 14,50 €/h$	31 dicembre 2013 sviluppo triennio 2013-2015	Direttore
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	<b>inserimento dell'apuangeolab nella rete della fruizione scientifica</b>	nuovo servizio di documentazione territoriale che integra il sistema delle risorse culturali	visitatori del nuovo museo*100/ visitatori strutture museali dell'ente	$\frac{0.000}{12.865 (3)} = 0,00\%$	$i \geq 5,0\%$	31 dicembre 2013 sviluppo triennio 2013-2015	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	<b>tutela e controllo di aree sensibili del parco</b>	predisposizione di provvedimenti di tutela e loro applicazione a seguito di disposizioni emanate dagli organi dell'ente	sanzioni amministrative dell'esercizio *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	$\frac{€ 549.055 (1)}{€ 6.565,91 (3)} = 83,62\%$	$i \geq 105,0\%$	31 dicembre 2013 sviluppo triennio 2013-15	Coordinatore U.O. "Vigilanza e protezione civile"
	razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	<b>sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco</b>	l'efficienza e il potenziamento dei sistemi di produzione fotovoltaica riduce le spese energetiche nelle sedi del parco	potenza erogata complessivamente dai moduli fotovoltaici in condizioni standard	<i>kWp 23,05</i>	$i \geq 24,5 kWp$	31 dicembre 2013 sviluppo triennio 2013-2015	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco"
	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	<b>recupero crediti da contributi e trasferimenti correnti non ancora accreditati</b>	azione preventiva per evitare il rischio di eventuali anticipazioni di cassa	riscossioni nell'esercizio * 100/ (residui attivi anni precedenti + accertamenti di competenza dell'esercizio)	$\frac{66.800.022 (4)}{2.298.465,34 (4)} = 29,06\%$	$i \geq 35,0\%$	31 dicembre 2013 sviluppo triennio 2013-2015	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"

<b>una P.A. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa</b>	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	<b>pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita</b>	distribuzione regolare nel corso dell'esercizio degli impegni di spesa per una ottimizzazione e sincronizzazione dell'attività amministrativa	totale impegni di spesa di competenza*100/ stanziamenti sui capitoli assegnati (n)  <i>(n) secondo lo schema approvato per l'esercizio 2012</i>	$\frac{€ 45.117.053 (1)}{€ 569.016,10 (1)} = 79,29\%$	<b><math>i \geq 70,0\%</math></b>	31 ottobre 2013  sviluppo triennio 2013-2015	Direttore e Coordinatori Uffici
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	<b>riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale</b>	limitare gli impatti negativi sulle imprese e sui cittadini nei procedimenti lunghi e complessi	totale giorni istruttoria (n)/ numero pronunce  <i>(n) dall'inizio del procedimento all'emissione del giudizio di sintesi, al netto delle interruzioni dei termini</i>	$\frac{gg 461 (5)}{5 (5)} = 92,2 gg$	<b><math>i \leq 85 gg</math></b>	31 dicembre 2013  sviluppo triennio 2013-2015	"Coordinatore Pianificazione territoriale"
<b>una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti</b>	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionali	<b>l'immagine e le comunicazione istituzionale dell'ente diffusa sui quotidiani a diffusione locale</b>	redazione di comunicati stampa sull'attività istituzionale dell'ente, con riscontro pubblicitario	numero comunicati stampa pubblicati/anno	$< 10/anno (6)$	<b><math>i \geq 30/anno</math></b>	31 dicembre 2013  sviluppo triennio 2013-2015	Direttore

(1) dato 2012

(2) media biennio 2011-2012 (valori effettivi e proiezioni) i.v.a. esclusa

(3) media triennio 2009-2011

(4)  $\Sigma$  triennio 2009-2011

(5) dato 2012 su campione rappresentativo

(6) dato stimato per l'ultimo triennio